

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**ALYCE SINTYQUE DO NASCIMENTO COSTA**

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL E O USO DE SISTEMAS DE  
INFORMAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: um estudo sobre a percepção dos  
usuários**

**JOÃO PESSOA**

**2022**

ALYCE SINTYQUE DO NASCIMENTO COSTA

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL E O USO DE SISTEMAS DE  
INFORMAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: um estudo sobre a percepção dos  
usuários**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Coordenação do Curso de  
Graduação em Gestão Pública da  
Universidade Federal da Paraíba como  
requisito parcial à obtenção do grau de  
Bacharelado em Gestão Pública.

Professor Orientador: Flávio Perazzo  
Barbosa Mota

João Pessoa  
2022

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

C838m Costa, Alyce Sinytyque do Nascimento.

Mudança organizacional e o uso de sistemas de  
informação no setor público: um estudo sobre a  
percepção dos usuários / Alyce Sinytyque do Nascimento  
Costa. - João Pessoa, 2022.  
28 f. : il.

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

1. Inovação. 2. Mudança organizacional. 3. Sistemas  
de informação. I. Mota, Flávio Perazzo Barbosa. II.  
Título.

UFPB/CCSA

CDU 35:005.342(02)

ALYCE SINTYQUE DO NASCIMENTO COSTA

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL E O USO DE SISTEMAS DE  
INFORMAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: um estudo sobre a percepção dos  
usuários**

Trabalho de conclusão de curso submetido à Banca Examinadora designada pelo Curso de Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal da Paraíba como requisito para obtenção do grau de Bacharelado em Gestão Pública.

BANCA EXAMINADORA

Assinatura: \_\_\_\_\_  
Orientador: Prof. Dr. Flávio Perazzo Barbosa Mota

Assinatura: \_\_\_\_\_  
Avaliador(a): Profa. Dra. Sabrina de Melo Cabral

João Pessoa, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de ANO.

## **SUMÁRIO**

|                                          |           |
|------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b>                     | <b>2</b>  |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>            | <b>4</b>  |
| 2.1 Mudança organizacional               | 4         |
| 2.2 Mudança e Inovação na gestão pública | 6         |
| 2.3 Sistemas de Informação               | 8         |
| <b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>    | <b>10</b> |
| <b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>         | <b>12</b> |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>           | <b>20</b> |
| <b>6. REFERÊNCIAS</b>                    | <b>22</b> |

# **Mudança organizacional e o uso de sistemas de informação no setor público: um estudo sobre a percepção dos usuários**

*Alyce Sinyque do Nascimento Costa*

*Autora*

*Flávio Perazzo Barbosa Mota*

*Orientador*

## **RESUMO**

Do ponto de vista teórico e prático, o tema desta pesquisa é importante para a gestão pública. Todavia, em particular, os assuntos pertinentes à mudança organizacional, provocada pela utilização de sistemas de informação carecem de maior entendimento. Afinal, é preciso avançar sobre questões voltadas para o processo de mudança atrelada ao uso de inovações tecnológicas no âmbito público. Com isso em mente, o objetivo da pesquisa foi analisar a percepção dos usuários frente a utilização do sistema PBdoc na Secretaria de Estado da Administração da Paraíba (SEAD PB). Para isso, se utilizou dos seguintes procedimentos metodológicos: realizou-se entrevistas com servidores de uma diretoria pertencente à SEAD PB, que utilizam o sistema PBdoc, objetivando analisar a percepção desses usuários em relação ao processo de mudança ocasionado com a implantação do sistema de informação no âmbito do setor público, a partir das perspectivas teóricas adotadas no estudo. Os resultados indicaram que o sistema gerou mudanças significativas no setor analisado, causando uma intensificação da agilidade e maior controle dos processos, além de gerar celeridade na comunicação entre setores e secretarias. Os resultados também indicaram que o fortalecimento da relação de distribuição de autoridade e responsabilidades, pode causar efeitos positivos ou negativos para a organização sob o olhar dos usuários. Por fim, espera-se que esse estudo possa fortalecer o conhecimento sobre os temas de mudança organizacional, inovação na gestão pública e sistemas de informação, ao oferecer uma visão sob a perspectiva dos usuários, mostrando seu olhar frente às mudanças ocorridas no âmbito do setor público.

**Palavras-Chave:** Inovação. Mudança organizacional. Sistemas de informação.

## 1. INTRODUÇÃO

O processo de mudança é fundamental para a sobrevivência de qualquer organização, seja ela privada ou pública. De forma ampla, a mudança organizacional compreende como qualquer alteração, seja ela planejada ou não, nas partes que compõem as organizações (as pessoas, o trabalho, a estrutura formal, a cultura etc.), ou até mesmo entre a organização e seu ambiente. Essa alteração pode acarretar em consequências relevantes, seja ela de natureza positiva ou negativa, firmando a eficiência, eficácia e sustentabilidade da organização (LIMA; BRESSAN, 2003).

No setor público, a necessidade de promover mudanças organizacionais mostra-se cada vez mais importante diante das transformações e desenvolvimento da sociedade contemporânea. Essas mudanças incluem novas formas de agir e interagir em relação aos serviços desenvolvidos. Por isso, considerando essa necessidade de modernização constante, os investimentos em áreas de Sistemas de Informações (SI) são significativamente essenciais dentro desse contexto (RODRIGUES; PINHEIRO, 2005).

De um modo geral, as organizações têm incluído o uso de tecnologias de informação em seus ambientes para maiores ganhos de competitividade, além de um enfoque na agilidade e flexibilidade através de novas formas de cooperação e colaboração entre setores (POWELL; DENT-MICALLEF, 1997; RODRIGUES; PINHEIRO, 2005). No setor público essa realidade não é diferente. A administração pública abrange prestações de serviços e ações governamentais que priorizam atividades de interesse público, por isso, é de fundamental importância a busca por sistemas facilitadores, eficientes e menos burocráticos para a aplicação dos serviços públicos (AMORIM; TOMAÉL, 2011).

De forma ampla, Laudon e Laudon (2014) definem que um sistema de informação (SI) é considerado tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados com o objetivo de coletar, processar, armazenar e distribuir informações destinadas ao apoio na tomada de decisões, na coordenação e no controle de uma organização. Amorim e Tomaél (2011) argumentam que, diariamente, no setor público, os processos têm se tornado cada vez mais sistematizados, trazendo uma forte preocupação em relação a otimização do fluxo de informações, além da agilidade na execução dos serviços.

Portanto, de acordo com Oliveira (2022), quando se fala de projetos de implantação de Sistemas de Informações dentro de organizações, é necessário levar em consideração a relevância de compreender os processos que acarretam a mudança organizacional nos órgãos públicos. Oliveira, Carvalho e Kanoft (2020) ressaltam a importância de obter estudos

relacionados às mudanças no setor público que são ocasionadas pela necessidade de adotar novas práticas de tecnologia da informação no que tange a prestação de serviços públicos. Os autores destacam que os sistemas de informações têm sido largamente utilizados em órgãos governamentais, além de ser um elemento fundamental da mudança organizacional. Porém, os estudos sobre os fatores incentivadores de mudanças, como é o caso dos SI, ainda possuem pouco destaque, e nos estudos pesquisados por esses autores, há apenas “menções coadjuvantes” sobre a mudança organizacional consequente de projetos de implementação de SI no setor público.

Além de todo esse contexto, é preciso trazer para a discussão os desafios impostos pelo grave cenário pandêmico ocasionado pela crise sanitária da COVID-19. Ou seja, no que diz respeito a continuidade do trabalho e da prestação dos serviços públicos, a administração pública precisou responder de forma rápida a situação pandêmica, buscando meios para se adaptar às formas de trabalho remotas (ANSELL; Sørensen; Torfing, 2021; OLIVEIRA, 2022).

No contexto de interesse da presente pesquisa, o Governo Estadual da Paraíba optou por implantar um sistema que possibilitasse a racionalização e otimização de seus recursos públicos disponíveis, para maior eficiência na execução de políticas públicas, programas e ações de governo. Em particular, com o objetivo de trazer modernização tecnológica e a melhoria na tramitação de seus documentos e processos, foi desenvolvido e implantado a plataforma denominada PBdoc, instituída pelo Decreto Estadual Nº 40.546 em 17 de setembro de 2020. Tal sistema é responsável pela produção, gestão, tramitação, armazenamento, preservação, segurança e acesso a documentos e informações em ambiente digital (PARAÍBA, 2020).

Sendo assim, a pergunta que rege o presente estudo é: qual a percepção dos usuários em relação ao processo de mudança ocasionado com a implantação de um sistema de informação no âmbito do setor público? Para tanto, esse estudo buscou pesquisar a percepção dos usuários do sistema PBdoc na Secretaria de Estado da Administração do Governo Estadual da Paraíba (SEAD PB). Foram levantados os reflexos e mudanças vivenciadas pelos servidores, decorrente dessa implantação e do uso desse sistema nos setores da Diretoria de Recursos Logísticos e Patrimoniais (DERLOP). Tal motivação para a condução do estudo deu-se pelo fato da autora atuar como estagiária no respectivo órgão, e ter presenciado o processo de mudança provocado pela implantação do sistema, despertando na autora o interesse em estudos voltados para a inovação tecnológica dentro do setor público.

Diante do exposto, essa pesquisa justifica-se pela forte relevância dos temas de mudança organizacional e sistemas de informações para o desenvolvimento da gestão pública, visto que são práticas bastante presentes nas organizações. Ademais, esse estudo também contribui para a identificação das possíveis dificuldades e limitações que podem ser enfrentadas pela implementação de sistemas de informações em órgãos públicos.

Esse artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: primeiramente, realiza-se uma revisão da literatura acerca dos estudos que respaldam os temas sobre mudança organizacional, inovação na gestão pública e sistemas de informações. Em seguida, descreve-se o método utilizado para o estudo. Na sequência, apresentam-se os resultados obtidos através da utilização do método na Diretoria de Recursos Logísticos e Patrimoniais (DERLOP). E 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**

Para a revisão da literatura, no primeiro tópico buscou-se enfatizar a mudança organizacional e sua importância para as organizações. No segundo tópico foram apontados os temas de mudança e inovação na gestão pública como foco de análise do processo de mudança nas organizações, e por fim, apresentou-se a contribuição da implantação de sistemas de informação para a mudança organizacional.

### **2.1 Mudança organizacional**

A mudança organizacional é um tema bastante complexo e possui forte relevância para as organizações, por estar inserida de forma constante no cotidiano dos indivíduos e das empresas, causando transformações. A literatura nessa área é vasta, possuindo vários conceitos que tentam explicar o tema, além de ser um assunto muito antigo presente na literatura referente às organizações.

Wood Jr (2000) considera que a mudança organizacional é qualquer transformação, seja de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica ou humana, que pode causar impacto em partes ou em toda a organização. Já Basil e Cook (1974) discorrem que a mudança organizacional é uma resposta às crises, e consideram como principais elementos dessa mudança, o comportamento social, a tecnologia, e as instituições e estruturas. Pode-se dizer que no passado, era notório que a maioria das empresas só provocavam mudanças em

sua organização quando presenciavam momentos de crises. Porém, na era atual as empresas - até mesmo as líderes de mercado - necessitam de mudanças para que, por exemplo, sua competitividade seja mantida (MATTOS, 2002).

Para Kotter (1995), o que objetiva a iniciativa de mudanças nas organizações é a realização de transformações substantivas na condução dos negócios, com o objetivo de encarar um ambiente desafiador e atual. Por isso, Daft (2014) cita que é necessário que as atuais organizações mantenham-se em posição de constante inovação, não apenas para o seu crescimento, mas também para a sua sobrevivência. Kurt Lewin, um autor clássico e pioneiro de pesquisas com foco em mudança organizacional, em 1947, desenvolveu a proposta de mudança em três etapas. O autor prescreve que existem três etapas ou estágios entendidos como necessários para que haja a promoção da mudança: 1. descongelamento (*unfreezing*), 2. mudança (*moving*) e 3. recongelamento (*refreezing*) (ROSENBAUM; MORE; STEANE, 2018; OLIVEIRA, 2022).

O primeiro passo citado por Lewin para a mudança é o descongelamento, que acontece quando percebe-se a necessidade de mudança, e a partir daí, ocorre a preparação da organização para o recebimento dos novos procedimentos e estruturas a serem implantadas. É nessa etapa que leva-se em consideração o rompimento do *status quo*. Quando esse acontecimento ocorre, pode-se enfrentar uma forte resistência às mudanças dos indivíduos da organização (OLIVEIRA, 2022). O segundo estágio do modelo prescrito por Lewin é o da mudança, onde ocorre a execução do planejamento feito na etapa anterior. Nesse estágio serão modificados os preceitos da organização e implantados novos modelos e processos que irão ajudar no alcance da nova visão.

Por último, ocorre a etapa de recongelamento, onde a mudança estabelecida nas etapas anteriores irá se consolidar e alinhar-se com as demais estruturas e processos da organização (STOUTEN; ROUSSEAU; CREMER, 2018; OLIVEIRA, 2022). Alguns estudiosos argumentam que as transformações vivenciadas na atualidade não mais permitem que ocorra a fase de descongelamento para logo após vir o recongelamento da nova mudança, por causa da velocidade com que acontece essas transformações (PARRY, KIRSCH, et al., 2014; OLIVEIRA, 2022).

Nadler *et al.* (1995) trazem duas tipologias de mudança e definem-as como: 1. mudança incremental ou contínua e 2. mudança descontínua. A mudança incremental refere-se a uma continuação de um padrão já existente, que são mudanças que normalmente ocorrem em períodos de equilíbrio. Esse tipo de mudança serve para aprimorar os sistemas, aumentando a eficiência e o desempenho da organização. Já a mudança descontínua, acontece

face a acontecimentos que desestabilizam e desequilibram as organizações. Nesse tipo de mudança, verifica-se uma busca maior por uma reconfiguração da organização, envolvendo mudanças nas estratégias, na organização dos processos, na estrutura e pessoas, ao invés de adotar apenas melhorias incrementais (BREISSAN, 2004).

Para que as organizações possam atender de forma efetiva as demandas do ambiente, Nadler (1995) acredita que é preciso uma maior preocupação e investimento na qualidade do cliente; elevação da inovação competitiva; motivação das pessoas para que haja uma larga contribuição eficiente; diminuição dos custos de coordenação interna, e habilidade de gerenciamento da mudança de forma rápida (BREISSAN, 2004). Logo, do que foi apontado, é possível tentar estabelecer um vínculo entre mudança organizacional e inovação e contextualizá-lo no contexto do setor público. Isso será explorado no próximo tópico.

## **2.2 Mudança e Inovação na gestão pública**

Na atualidade, a mudança e a inovação são apontadas como termos essenciais para a sobrevivência das organizações. Para Chiavenato (2004), a mudança é parte indispensável para a criatividade e inovação das organizações atuais. Na literatura gerencial os conceitos de inovação e mudança são tratados de modo semelhante. Klering e Andrade (2006) afirmam que o conceito de inovação organizacional é entendido paralelamente aos de transformação e mudança organizacional, ou seja, para eles quando as organizações se alteram, estas podem estar em processo de inovação e transformação.

Com foco na inovação, Motta (2001) considera que são necessárias seis perspectivas conceituais para análise do processo de mudança na organização: estratégico, estrutural, tecnológico, humano, cultural e político. Porém, Klering e Andrade (2006) enfatizam que a administração pública possui políticas de natureza mais complexas, por isso há uma necessidade maior da promoção de inovações concretas, que levem a transformações de cunho efetivo. Os autores acreditam que o conceito de inovação no setor público está diretamente associado à perspectiva de mudança e transformação radical. Para isso, eles acrescentaram mais uma perspectiva conceitual aos seis já apresentados por Motta (2001). Portanto, Klering e Andrade (2006) definem inovação no setor público como sendo uma mudança de caráter radical que se justifica por fins estratégico, estrutural, humano, tecnológico, cultural, político e de controle, com base no Quadro 1.

A perspectiva estratégica envolve novas interfaces da organização com o meio ambiente, nível maior de visualização e aprendizagem de novas perspectivas de ação, novas

formas de interação no sistema de comunicação interno e externo, concordância de novos valores e responsabilidade - como a ética e a responsabilidade social -, aprimoramento no processo decisório na gestão estratégica, na decisão e na informação gerencial, e maior desenvolvimento das habilidades interpessoais (MOTTA, 2001; KLERING; ANDRADE, 2006; SOARES, 2007). Na perspectiva estrutural, redefine e altera a distribuição formal das autoridades e responsabilidades da organização, definindo novas atribuições e instituindo novas comunicações e interações.

Já na perspectiva tecnológica, a mudança introduz novas técnicas operacionais e de produção, otimizando os recursos materiais e intelectuais. A quarta perspectiva, a humana, traz novas formas de interação do indivíduo, suas realizações pessoais e grupais, e maior capacitação do ser humano dentro da organização em que a mudança está presente. A perspectiva cultural contrapõe a dimensão humana, pois introduz e preserva o foco no coletivo, construindo novos valores organizacionais (MOTTA, 2001; KLERING; ANDRADE, 2006). Na perspectiva política, a mudança estabelece novas formas de distribuição justa de poder e influência e acessos a recursos entre indivíduos e grupos. E, por fim, a perspectiva de controle abrange novos meios de controle de ações, e um alto nível de transparência e *accountability* (KLERING; ANDRADE, 2006).

Quadro 1 - Perspectivas conceituais de análise do processo de mudança organizacional

| Perspectivas | Temas de análise                                                                                     |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estratégica  | Interfaces da organização com o meio ambiente                                                        |
| Estrutural   | Distribuição de autoridade e responsabilidade                                                        |
| Tecnológica  | Sistemas de produção, recursos materiais e “intelectuais” para desempenho das tarefas                |
| Humana       | Motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal   |
| Cultural     | Características de singularidade que definem a identidade ou programação coletiva de uma organização |
| Política     | Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados                    |
| Controle     | Controle de ações e transparência                                                                    |

Fonte: Adaptado de Motta (2001) e Klering e Andrade (2006).

Portanto, é perceptível que no contexto de inovação no setor público e mudança organizacional, é preciso também considerar o apoio de sistemas de informação (SI), que será tratado no tópico a seguir.

### 2.3 Sistemas de Informação

Amorim e Tomaél (2011) esclarecem que toda empresa, seja ela privada ou pública, com ou sem fins lucrativos, carecem de um sistema de informação eficaz, capaz de fornecer a informação necessária para que a empresa possa atingir sua relevância estratégica. Ou seja, o fornecimento da informação para as organizações é considerado um recurso valioso, promovendo a capacidade de criação de mecanismos que as gerenciam, além de fornecer com rapidez aos gestores e usuários o que necessitam. O surgimento dessas tecnologias de informação e comunicação no setor público acaba tornando o processo bastante dinâmico, já que a utilização de serviços públicos também exige uma busca maior por sistemas menos burocratizados (AMORIM; TOMAÉL, 2011).

Um facilitador no acesso, monitoramento e análise de dados e informações são os chamados Sistemas integrados, também conhecidos como sistemas de planejamento de recursos empresariais (ERP — *enterprise resource planning*). Esses sistemas reúnem os processos de negócios internos mais importantes de uma organização em um único sistema de software com o objetivo de melhorar a coordenação e a tomada de decisão, além de fornecer alta capacidade de automatizar a comunicação e integração das informações (LAUDON; LAUDON, 2014). Os sistemas integrados fazem com que a informação, que antes era dividida em vários sistemas, agora passa a ser armazenada em um único banco de dados, sendo utilizado por toda a organização. Esse tipo de sistema, além de melhorar de forma contínua seus processos e sua aplicação de dados padronizados, oferece também valor à empresa, elevando sua eficiência operacional, aumentando sua confiabilidade e trazendo rapidez aos negócios (LAUDON; LAUDON, 2014).

No setor público, a gestão dos processos tornou-se algo fundamental. Por isso, o ERP pode ser considerado como ferramenta de grande relevância por causa do seu enfoque na condução e acompanhamento dos processos em todas as suas fases - a partir da entrada das informações primárias até a etapa final do processo - em uma organização (LAUDON; LAUDON, 2007; SHIOSE, et al., 2012). Para caracterizar o sucesso e a garantia do uso contínuo de um sistema de informação é importante levar em consideração a percepção e avaliação por parte de seus usuários. A partir do monitoramento da satisfação do usuário com

o Sistema de informação é possível observar se o investimento realizado foi revertido em ganhos efetivos para a organização (FERREIRA; FERREIRA, 2008).

Por isso, não se pode deixar de lado o fator humano na utilização de um sistema de informação, pois quando isso ocorre, é possível visualizar que a utilidade da tecnologia de informação mantém-se reduzida. Moraes *et al.* (2006) esclarece que uma organização, ao adquirir, alterar ou aprimorar um sistema de informação acaba promovendo em seu ambiente organizacional mudanças em suas atividades, processos e na natureza do trabalho. Assim como os sistemas de informação aumentam a capacidade de reunir, armazenar, processar e distribuir informações, estes também acabam gerando certa celeridade na comunicação inter e intra-organizacional, o que corrobora com a intensificação da agilidade e controle nos processos (MORAES *et al.*, 2006).

Segundo Ribeiro (2010), para que a implementação de um projeto de sistemas de informação possa ter sucesso, deve-se levar em consideração o compromisso e o empenho de seus usuários. A autora também enfatiza que a introdução de um SI na organização gera um processo de mudança que pode causar insucesso, caso não for gerido corretamente. Para ela, os fatores de sucesso são medidos através das reações de seus usuários, em relação à mudança na rotina diária de trabalho, pois os SI sozinhos não podem ampliar o desempenho organizacional, mas sim o apoio de seus gestores e usuários podem acarretar em melhorias significativas.

De acordo com Albertin e Albertin (2008), as relações e dimensões da utilização de tecnologias de informação podem gerar efeitos internos e externos às organizações, e seu uso pode trazer benefícios e reconfigurações de negócios. Esses benefícios, conforme mostra o Quadro 2, incluem a redução de custos - podendo se considerar a redução de despesas, no caso do setor público -, o aumento da produtividade, melhoria da qualidade, aumento da flexibilidade e a inovação. Albertin e Albertin (2008), compreendem que esses benefícios são a oferta que a tecnologia pode levar para as organizações, e que só é possível medir e defini-los através de seus usuários.

Quadro 2 - Benefícios oferecidos pelo uso de TI

| Benefícios oferecidos pelo uso de TI |                                                                                                                                |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Redução de custo                     | Alcançada pela integração interna de processos e áreas.                                                                        |
| Aumento da produtividade             | Conseguido pela automação localizada de processos.                                                                             |
| Melhoria da qualidade                | Resultado da utilização de tecnologia nos próprios produtos e serviços ou mesmo nos processos para garantir a sua efetividade. |

|               |                                                                                                                                                               |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Flexibilidade | Obtido pela base tecnológica que permite o crescimento do volume de negócios sem um crescimento proporcional de custos operacionais ou mesmo de forma rápida. |
| Inovação      | Obtida com novas práticas e processos possíveis por meio da utilização de TI.                                                                                 |

Fonte: Adaptado de Albertin e Albertin (2008).

Dito isso, considerando o intuito de investigar qual a percepção dos usuários em relação ao processo de mudança ocasionado com a implantação de um sistema de informação no âmbito do setor público, no próximo tópico, são descritos os procedimentos metodológicos para essa finalidade.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção, são apresentados os passos fundamentais para a execução da coleta de dados e investigação de campo. O presente estudo utilizou-se da abordagem de natureza qualitativa básica (MERRIAM, 2009) para a realização da pesquisa. Miles e Huberman (1994) esclarecem que a pesquisa qualitativa possui foco em compreender as formas como as pessoas agem, buscando explicar suas ações. Além disso, o papel do pesquisador nesse tipo de pesquisa é o de adquirir um panorama integrado, incluindo os aspectos importantes para compreender as percepções dos participantes.

A estratégia para coleta de dados deu-se por meio de entrevistas semiestruturadas, com base na literatura para compreender a relação entre os assuntos abordados na pesquisa sob a ótica dos servidores. De acordo com Gil (2008), a entrevista é considerada uma forma de interação social, além de possibilitar a obtenção de informações com uma certa profundidade, a respeito do que as pessoas sabem, fazem e acreditam com suas explicações e explanações dos assuntos. As pessoas selecionadas para realizar a entrevista foram servidores públicos, lotados nos setores correspondentes da Diretoria Executiva de Recursos Logísticos e Patrimoniais (DERLOP), diretoria a qual pertence à Secretaria de Estado da Administração (SEAD PB), órgão integrante da Administração Direta do Governo do Estado da Paraíba.

Foram selecionados cinco servidores públicos que desenvolveram atividades antes, durante e depois da implementação da plataforma PBdoc e que estão lotados nos setores correspondentes à DERLOP. Para a condução da pesquisa, buscou-se em um primeiro momento, o contato com os servidores para o agendamento das reuniões. Logo após, foi o período de ir a campo e proceder com as entrevistas. As conversas foram conduzidas de forma presencial, com gravação de áudios que tiveram duração de sete a quinze minutos e,

posteriormente, transcritos sob forma anônima. Após a transcrição, as gravações foram definitivamente excluídas de qualquer meio digital, mantidas apenas as transcrições.

A entrevista feita a esses servidores teve por finalidade buscar compreender a percepção do usuário frente às mudanças organizacionais no setor público oriundas do processo de implementação de um sistema de integrado. A análise dos dados se fundamenta nas ideias apresentadas no referencial teórico, a qual serviu como respaldo para as perguntas do roteiro para a entrevista. Por isso, o principal objetivo desta seção foi interpretar e descrever o significado atribuído em cada assunto apresentado a partir dos relatos dos participantes da pesquisa (MERRIAM, 2009). O roteiro da entrevista (Quadro 3) que foi aplicado junto aos servidores selecionados versou sobre os temas apresentados no Quadro 1, congregando: estratégico, estrutural, tecnológica, humano, cultural, político e controle.

Quadro 3 - Roteiro das entrevistas

| <b>Categorias</b> | <b>Perguntas</b>                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estratégica       | No seu entendimento, quais as mudanças ocorridas em termos de relacionamento e fluxo de trabalho com outros órgãos / secretarias após a implementação do PBdoc?                                                                                                          |
| Estrutural        | No seu entendimento, de que forma o sistema contribuiu ou prejudicou a tomada de decisões do fluxo de trabalho?<br><br>No seu entendimento, quais mudanças em termos de normas, procedimentos e simplificação de rotinas internas ocorreram com a utilização do sistema? |
| Tecnológica       | No seu entendimento, quais as necessidades organizacionais em termos de realização do trabalho são atendidas com a utilização do PBdoc?                                                                                                                                  |
| Humana            | No seu entendimento, que demandas em termos de aprendizagem a implementação do sistema trouxe?<br><br>No seu entendimento, de que forma a implementação do PBdoc afetou o seu dia a dia no trabalho?                                                                     |
| Cultural          | No seu entendimento, quais transformações produzidas nas ações, nos comportamentos ou nas formas de participação dos servidores dentro da organização?                                                                                                                   |
| Política          | No seu entendimento, de que forma a utilização do PBdoc contribui ou não para atendimento dos interesses individuais e coletivos do setor público?                                                                                                                       |
| Controle          | No seu entendimento, de que forma o PBdoc auxilia ou não em questões de transparência das ações do setor público?                                                                                                                                                        |

Fonte: Elaboração própria

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa buscam abordar as respostas através das entrevistas com os servidores, visando identificar a percepção do usuário em relação ao processo de mudança ocasionado com a implantação do sistema PBdoc. Dentre os cinco servidores entrevistados, dois deles possuem a função de gerente operacional, um possui a função de gerente executivo e dois são assistentes administrativos. Como mencionado antes, foi selecionado um representante de cada setor lotado na Diretoria de Recursos Logísticos e Patrimoniais da Secretaria de Estado da Administração. Outro requisito para a seleção dos servidores era que estes deveriam ter desenvolvido atividades antes, durante e depois da implementação da plataforma PBdoc. Nas subseções seguintes, são expostos a percepção dos usuários frente às mudanças ocorridas com a utilização da plataforma PBdoc, com base nas perspectivas conceituais de análise de Motta (2001) e Klering e Andrade (2006), já descritas no presente trabalho. Portanto, as subseções foram divididas nas seguintes categorias: (1) estratégica; (2) estrutural; (3) tecnológica; (4) humana; (5) cultural; (6) política; e (7) controle.

### 4.1 Estratégica

A perspectiva estratégica envolve novas interfaces da organização com o meio ambiente, além de estabelecer novas formas de interação no sistema de comunicação interno e externo. Com base nessa categoria, pretende-se entender as mudanças ocorridas após a implementação do PBdoc com relação ao relacionamento e fluxo de trabalho com outras secretarias.

Entrevistado C:

“Após a implantação do sistema, a comunicação entre os órgãos/secretarias tornou-se mais célere, uma vez que anteriormente era necessário empregar recursos humanos e materiais para que um documento/processo tramitasse entre órgãos, gerando assim custos, que hoje são desnecessários. Outro fator importante é a consulta em tempo real, que abriu possibilidade para um melhor acompanhamento do trâmite processual, parametrização de alertas, prazo para devolução, e outros benefícios que somados contribuem para otimização das atividades.”

Entrevistado D:

“O que facilitou foi que, com o PBdoc (pelo menos com todas as secretarias diretas) os documentos que vinham para esse setor e que demoravam mais, este teve uma velocidade bem mais rápida. Então agilizou a tramitação dos documentos, tanto internamente quanto externamente. Isso fez com que a comunicação tivesse mais ou menos um padrão e que fosse mais ágil (...).”

Entrevistado E:

“Bem, a primeira coisa que eu vejo é a velocidade dos procedimentos que avançaram muito com a incrementação do PBdoc. Infelizmente ainda tem alguns órgãos que ainda não utilizam o PBdoc, e algumas secretarias indiretas e isso

efetivamente enfraquece um pouco essa comunicação. Mas a velocidade dos procedimentos aumentaram sensivelmente.”

Através das informações obtidas com as entrevistas, é possível visualizar a percepção dos entrevistados com relação a celeridade na comunicação e interação com outros órgãos e secretarias. Embora ainda existam barreiras com a lenta implementação do sistema nas secretarias indiretas do Estado, percebe-se que houve um aumento significativo no relacionamento e comunicação entre as secretarias. Segundo Motta (2001) e Klering e Andrade (2006), a perspectiva estratégica envolve o processo de aprendizagem com novos olhares para as formas de ação, além de instituir uma visão de interdependência interna e externa da organização. Portanto, a velocidade das informações ocasionadas com a implantação do sistema integrado acaba modificando e trazendo novas formas de interação dentro da organização.

## 4.2 Estrutural

Segundo Motta (2001), a perspectiva estrutural redefine e altera a distribuição formal das autoridades e responsabilidades da organização, ou seja, concede outras atribuições aos envolvidos. Nessa categoria, busca-se compreender através da percepção dos usuários, como um sistema de informação pode colaborar ou prejudicar a tomada de decisões no meio organizacional.

Entrevistado B:

“O sistema facilitou muito a distribuição das responsabilidades porque agora todos os servidores possuem acesso aos documentos que chegam no seu setor. Percebo que agora todos os servidores são responsáveis na sua proporção de tudo que entra e sai do seu setor.”

Entrevistado D:

“Na realidade, o que eu acredito que prejudicou com essa abertura do PBdoc foi que quando tínhamos o documento físico, um ofício por exemplo, existia uma hierarquia. Porque esse ofício saía de uma secretaria, chegaria até um gabinete e assim era distribuído internamente. Como o PBdoc deixou muitos setores abertos, ou seja, muitos usuários abertos para receber e enviar documentos externos, então muitas secretarias já enviam seus documentos para o respectivo órgão competente, e não mais para um gabinete, e isso acaba quebrando essa questão da hierarquia. (...) Ou seja, o órgão superior não tem mais esse controle sobre o que entra, não tem mais esse filtro.”

É perceptível pela fala dos entrevistados B e D que um sistema de informação como o PBdoc pode tanto contribuir como prejudicar a relação de distribuição de autoridades e responsabilidades dentro de uma organização. Com a mudança organizacional, vem também a alteração na forma de distribuição formal de autoridade e responsabilidade, modificando os papéis, que realmente aconteceu com a implementação da plataforma PBdoc. Como cita o

entrevistado D, antes os servidores só realizavam as demandas advindas do seu órgão superior, e após o sistema isso mudou, fazendo com que cada setor agora realize suas demandas enviadas por outras secretarias ou setores diretamente para ele. Portanto, é explícito que a tomada de decisões foi bastante afetada, e que isso pode gerar perspectivas tanto positivas quanto negativas aos olhos dos usuários.

Ao serem perguntados sobre as mudanças ocorridas em termos de normas, procedimentos e simplificação de rotinas internas, as respostas dialogam bem com as características apontadas na perspectiva estrutural.

Entrevistado A:

“Eu acredito que existe um controle hoje muito maior no sentido de fiscalização por parte dos supervisores em controlar por quantos dias aquele processo está parado no seu setor. É um ponto positivo porque se algum processo passar despercebido, você será chamado atenção e você reporta a ele.”

Entrevistado B:

“Aqui no setor mudou significativamente nossa rotina interna. Tudo agora é mais rápido, tanto nos procedimentos que são repassados para nós dentro do próprio setor, como o que é repassado dentro da diretoria ou entre os órgãos da secretaria. Em questão de instantes é feita a comunicação, as dúvidas são sanadas de forma mais rápida, ou seja, o fluxo dos procedimentos aumentou de forma inequívoca, e isso acabou desburocratizando muito as normas e alguns procedimentos que tínhamos antes para o envio de um simples documento.”

Entrevistado C:

“Inicialmente para implantação e utilização do PBDoc foi publicado o decreto estadual nº 40.546, de 17 de setembro de 2020, além da realização do trabalho de classificação da tipologia documental. Outro fator a ser considerado é a mudança no procedimento de abertura dos processos, onde anteriormente era necessário a criação inicial de um documento no word, controle do número de memorando/ofício, assinatura do responsável, registro em livro de protocolo e posterior arquivamento de uma cópia. Já com o PBdoc, as etapas foram reduzidas, onde basta criar o documento, assinar e tramitar, tudo eletronicamente.”

Com a quebra de hierarquia das responsabilidades, pode-se ocorrer também a simplificação e agilidade nos trâmites dos processos e documentos. O entrevistado B especifica que a comunicação entre setores e órgãos foi bastante fortalecida, assim como Klering e Andrade (2006) cita que ao analisar a mudança da visão estrutural, percebe-se uma considerável instituição de uma nova logística de atuação, comunicação, interação e distribuição.

O entrevistado A menciona que houve um fortalecimento da fiscalização por parte dos seus superiores. Klering e Andrade (2006) vão de encontro com essa mesma lógica quando cita que a perspectiva estrutural também pode acabar enriquecendo cargos e funções, e isso acaba instituindo papéis mais amplos e que facultam novas atribuições. Os entrevistados B e C relatam um desconstrução e desburocratização de um longo processo para tramitar os

documentos, algo citado por Klering e Andrade (2006) quando analisam os objetivos do processo de mudança de uma organização, enfatizando que podem ocorrer uma maior ênfase na flexibilização, além de tornar a estrutura mais horizontal.

### 4.3 Tecnológica

A adoção de práticas inovadoras são fatores de grande relevância para a melhoria e o aperfeiçoamento das organizações. A perspectiva tecnológica faz com que a mudança introduza novas técnicas operacionais e de produção que acabam gerando a otimização de recursos materiais e intelectuais. O objetivo principal desta categoria é eliminar desperdícios, e controlar todos os fatores que afetem o aumento da eficiência e qualidade.

Entrevistado A:

“O PBdoc conseguiu reduzir bastante os gastos com materiais, por exemplo. Só do setor não utilizar mais a quantidade de papéis que utilizávamos antes, já faz uma enorme diferença. Não só isso, como também a questão da tramitação, que anteriormente quando o processo era físico (pelo menos aqui no setor que faço parte, já que trabalhamos com todos os órgãos), muitos condutores tinham que se deslocar da sua secretaria, e isso demandava gastos de tempo, combustível e gastos de veículos, gerando uma manutenção futura. Tudo isso somente para terem que vir à secretaria trazer um processo. Então, o sistema não só otimizou como também reduziu significativamente os custos.”

Entrevistado C:

“Uma das vantagens do PBdoc, não menos importante, é a redução de custos com material humano e insumos empregados. Uma quantidade significativa de papéis deixaram de ser impressos, contribuindo assim para economia de recursos públicos e contribuição ao meio ambiente, ou seja, menos árvores derrubadas e emissão de CO2 pelos veículos, que eram necessários para levarem os processos de um órgão para outro.”

Entrevistado E:

“Eu vejo que o custo com papéis diminuiu bastante, mas por outro lado tivemos um incremento de custos de equipamentos de informática. Mas diminuiu bastante a parte de papel e impressão, e isso tudo envolve a diminuição do uso de impressoras, cartuchos, toners que efetivamente diminuiu bastante. Outra coisa é em relação a produtividade, que aumentou sobremaneira. Pois com o incremento do PBdoc e o aumento da velocidade das coisas, claramente haveria o aumento da produtividade. E também aumento até mesmo da carga de trabalho.”

De acordo com Albertin e Albertin (2008), a utilização de tecnologias de informação geram impactos internos e externos às organizações. O uso dessas ferramentas traz certas reconfigurações aos negócios, além de conceder benefícios a organização. Com o uso da ferramenta PBdoc, é possível identificar através das respostas dos entrevistados acima, que a redução de custos foi um dos benefícios alcançados com a plataforma. Essa redução das

despesas percebidas pelos usuários entrevistados, foi alcançada também pela integração interna dos processos, já que todos os documentos e processos são totalmente produzidos dentro de um único sistema.

O entrevistado E enfatiza que embora o sistema tenha reduzido significativamente muitos custos operacionais, no setor ao qual faz parte, foi perceptível a visualização do aumento da produtividade por parte dos usuários, que é citada por Albertin e Albertin (2008) como um dos benefícios consequente da utilização de sistemas de informações. Porém, com a automação localizada dos processos, o aumento da demanda ocorre simultaneamente e com isso eleva a carga de trabalho, relatada pelo entrevistado E.

#### **4.4 Humana**

Tratando-se da perspectiva humana, Motta (2001) pontua que essa categoria busca priorizar as realizações e motivações pessoais e grupais, enfatizando o fortalecimento das habilidades, da capacitação e da melhoria de competências. Segundo o autor, é fundamental a alteração nos comportamentos e formas de participação das pessoas, para que haja a mudança na organização. Pretendeu-se, nessa categoria, entender as demandas trazidas com a implantação do sistema de informação, em termos de aprendizagem.

Entrevistado B:

“Os servidores precisavam ter uma certa noção de informática, saber utilizar os computadores, além de que tivemos treinamentos e aulas remotas, e o sistema é muito fácil de manusear. Eu consigo perceber que a maioria das pessoas aprendeu a utilizá-lo rapidamente.”

Entrevistado C:

“Os servidores precisaram passar por treinamento para utilização da ferramenta, havendo a necessidade de balizamento no uso de tecnologia/informática por parte de alguns servidores que possuíam certa resistência a mudanças.”

Entrevistado D:

“Então, o bom é que grande parte dos usuários já detém a tecnologia. Para alguns teve uma dificuldade maior porque a tecnologia não estava muito inserida nos processos de trabalho e na rotina de trabalho. A gente tinha ainda muitos trabalhos que eram 100% físicos, então tivemos que quebrar as barreiras da resistência do usuário. Em relação a idade, eu acredito que não interfere muito. Eu penso que é mais a questão pessoal, do outro acreditar que consegue fazer, e não construir uma barreira do conhecimento, porque quando você constrói você não consegue aprender nada. Então, acho que é mais uma questão pessoal mesmo de aprendizado.”

Entrevistado E:

“(…) Na realidade, o sistema está customizando cada dia mais, então a nossa aprendizagem com ele será ad eternum, por ser uma plataforma que estará sempre melhorando e sempre buscando melhores ferramentas para atender o público/contribuente.”

Ribeiro (2010) esclarece que o sucesso da implementação de um sistema de informação está ligado com o empenho e comprometimento de seus usuários. A resposta do entrevistado D reflete nessa mesma perspectiva quando cita que o apoio individual dos usuários pode ampliar o desempenho da organização.

É notório com os relatos dos entrevistados a existência de diversos meios de aprendizagem da plataforma PBdoc, que possibilitou o fácil manuseio da ferramenta concedendo o fortalecimento das habilidades, além de capacitar e melhorar as competências dos usuários. Porém, através da percepção dos usuários é possível entender que houve certa resistência à mudança por parte de alguns servidores envolvidos, o que Oliveira (2022) leva em consideração sempre que ocorre o rompimento do *status quo*, no qual os indivíduos da organização podem enfrentar esse processo de resistência. Quando perguntados sobre a forma que o PBdoc afetou o dia a dia no trabalho, os entrevistados relataram:

Entrevistado A:

“Com o PBdoc, o meu dia a dia deu uma certa acelerada. Em relação ao setor, hoje eu consigo descentralizar um pouco mais as atividades. Por exemplo, eu consigo acompanhar tudo o que entra no setor através da plataforma, e com isso, já consigo identificar quem abriu tal documento e até mesmo alertá-lo para que as providências sejam adotadas. Porque quando chegava o processo físico, podia ser que alguém recebesse e a gente não saberia com exatidão que recebeu, porque não tínhamos muito esse controle. Então, eu vejo que as demandas estão sendo resolvidas de uma forma super rápida, além do fortalecimento do próprio diálogo com os meus colegas, tornando a comunicação do setor bem melhor.”

Entrevistado B:

“Afetou muito, porque com o PBdoc tudo ficou mais rápido. Antes nós passávamos vários dias para fazer um bloco de processos. Já após o PBdoc isso não demora tanto. Ontem mesmo chegaram aqui no setor cerca de 30 processos e somente em uma manhã nós demos conta de todos eles. Ficou muito mais rápido, então eu percebi que até mesmo meu desempenho e agilidade em resolver as demandas daqui do setor aumentaram significativamente.”

O entrevistado A pontua que a ferramenta corroborou com a mudança nos comportamentos e até mesmo nas formas de participação das pessoas, a qual é mencionada por Motta (1997), ou seja, que é fundamental a alteração dos comportamentos, atitudes e participação dos indivíduos para que ocorra a mudança na organização. Já o entrevistado B aponta para a melhoria de suas habilidades e competências quando registra o prazo que era levado para concluir as demandas anteriormente, e a agilidade ocorrida após a implementação do sistema.

## 4.5 Cultural

Segundo Motta (2001), a perspectiva cultural introduz e preserva o foco no coletivo, construindo novos valores e hábitos em conjunto para a organização. Buscou-se entender, com base na perspectiva abordada, quais foram as transformações produzidas nas ações, nos comportamentos ou nas formas de participação dos servidores dentro da organização.

Entrevistado A:

“O PBdoc produziu uma certa celeridade tanto na questão da rapidez das respostas e resolução das pendências como também no recebimento dos documentos, ou seja, o volume de demandas aumentou demais com o PBdoc. Eu vejo que os servidores ficaram mais participativos e até mais unidos, porque antes cada servidor só realizava ou atendia as demandas de sua função, e agora todos puderam aprender um pouco de cada demanda, e as que não aptos ainda a fazer, se comunicam de forma mais rápida com o colega e aprende ou observa mais de perto como é feito.”

Entrevistado B:

“As participações dos servidores estão sendo excelentes depois do PBdoc. Todos os servidores participam mais, usam e desempenham bem a ferramenta, e eu consigo perceber que os erros cometidos antes com processos físicos eram bem maiores, e hoje esses erros quase não existem mais.”

Entrevistado D:

“Nós tivemos muita resistência no começo com relação ao PBdoc porque a gente iniciou num contexto de pandemia e que tava muita gente em casa. Para você aprender um sistema novo, uma nova rotina, e você estando em casa, sem contato com o colega do lado, que muitas vezes sabe mais ou consegue adquirir o conhecimento mais rápido e mais veloz que você, é impactante. Mas os servidores buscam aprender. Nós aprendemos um pouquinho a cada dia, e a partir daí nós conseguimos desenvolver as rotinas de trabalho depois que conseguimos entender como funciona a logística do sistema. Quando compreendemos que o sistema funciona de tal forma, então conseguimos ter uma facilidade maior e acaba ajudando no trabalho.”

As informações obtidas pelos entrevistados A e B permitem observar que o coletivo foi fortalecido após a utilização do sistema integrado. A diminuição de erros e o aprendizado contínuo por parte dos usuários acaba gerando novos valores organizacionais. Já o entrevistado D relata a dificuldade inicial do fortalecimento do coletivo por causa do contexto da pandemia, que acabou afetando a ligação dos servidores. Porém é perceptível que o entrevistado D leva em consideração a importância do processo de aprendizagem contínuo e como o coletivo interfere no desenvolvimento e andamento do setor. Motta (2001) e Klering e Andrade (2006) enfatizam que nessa perspectiva cultural, a organização pode ser visualizada como novos hábitos e valores compartilhados, além de valorizar mais as diferenças, sejam elas pessoais, grupais ou sociais.

#### 4.6 Política

De acordo com Motta (2001), a perspectiva política observa a organização como um sistema de poder, onde as pessoas e grupos ali inseridos, procuram maior influência no processo decisório. Portanto, quando ocorre a mudança na organização, é necessário visualizar as possíveis interferências que podem ocorrer na forma pela qual os interesses individuais e coletivos se articulam e se agregam. Buscou-se entender, por meio dos entrevistados, de que forma o PBdoc pôde contribuir ou não para atender os interesses individuais e coletivos.

Entrevistado A:

“Eu acredito que muitos processos, no sentido dos interesses individuais, são escolhidos pelo servidor como o que é que ele vai dar prioridade. Então, se o indivíduo pode agora escolher qual demanda ele quer priorizar no momento, então existe aí um poder (mesmo que pequeno) de decisão.”

Entrevistado C:

“O PBdoc ajuda no cumprimento do princípio da eficiência da Administração Pública. Um processo que estava em um setor e precisava de vários trâmites internos, necessitava passar de mãos em mãos, e com o sistema, o trabalho de leitura e análise pode ser feito de forma simultânea, dando agilidade ao serviço. Essa unificação acaba dando a cada pessoa certa autonomia ou poder para resolver a demanda sem a necessidade de passar de mãos em mãos por todos do setor.”

Entrevistado E:

“O sistema contribuiu bastante. Individualmente, se nós produzirmos mais rapidamente, melhor serão os trabalhos, então o coletivo será beneficiado com isso.”

É possível observar por meio dos entrevistados que a mudança ocasionada com a implementação do PBdoc provocou certa redistribuição de poder, tanto entre os atores individuais como em grupos. Motta (2001) pontua que, como a organização pode ser apresentada como uma estrutura de poder, então podem ser observadas algumas concorrências de pessoas ou grupos por mais autonomia e influência na tomada de decisão. Observa-se também por meio do entrevistado E que o empenho individual pode gerar maior influência em todo coletivo.

#### 4.7 Controle

Klering e Andrade (2006) acrescentou a perspectiva de controle ao modelo de análise estabelecido por Motta (2001). Essa perspectiva envolve novos meios de controle de ações e maior transparência e *accountability*. Quando perguntados como o PBdoc pode auxiliar ou não em questões de transparência das ações do setor público, os entrevistados disseram:

Entrevistado C:

“O PBdoc não tem como objetivo publicizar os atos à população de forma geral, embora as ações em sua grande maioria tenham por finalidade atingir aos cidadãos. Desta forma a transparência pública não é contemplada.”

Entrevistado D:

“O sistema auxilia, porque o PBdoc é um sistema de gestão. Porém, como o PBdoc ainda é um sistema que está em construção, ele ainda não possui ainda a parte liberada para relatórios, que seria os relatórios gerenciais. Porque nos relatórios gerenciais você tem como puxar muita informação com relação a cada atividade dos usuários do setor e que daria uma maior transparência nas atividades internamente de cada setor. Mas se fizermos uma busca mais avançada dentro do PBdoc, nós conseguiremos visualizar o que os servidores produziram, observando informações do cadastrante de tal documento ou responsável pela assinatura, e consequentemente isso acaba dando uma transparência melhor para o setor que quiser gerenciar mais a parte dos colaboradores.”

Entrevistado E:

“A ferramenta em si eu não sei o que vai para o portal da transparência. Já a transparência dentro da secretaria e do setor agora é total. Então, internamente nós temos uma transparência enorme, desde que a gente vá a fundo, vá buscá-la, por meio também do número do documento.”

Com base nas informações obtidas através das respostas dos entrevistados, foi permitido observar que o sistema possibilitou uma maior transparência interna, fortalecendo os setores permitindo-os ter mais clareza nas atividades que estão sendo desempenhadas por todos da equipe. Porém, é possível visualizar que o sistema continua sendo construído aos poucos e até então, não possui ferramentas voltadas para a transparência ao público geral, apenas entre a secretaria e setores.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo buscou entender a percepção dos usuários em relação ao processo de mudança ocasionado com a implantação de um sistema de informação no âmbito do setor público. O principal objetivo deste trabalho foi analisar a percepção dos usuários frente a utilização do sistema PBdoc na Secretaria de Estado da Administração do Governo Estadual da Paraíba (SEAD PB). Buscou-se levantar os reflexos e mudanças vivenciadas pelos servidores, decorrente dessa implantação e do uso desse sistema nos setores da Diretoria Executiva de Recursos Logísticos e Patrimoniais (DERLOP), levando em consideração as perspectivas de análise indicada por Motta (2001) e Klering e Andrade (2006). Para tanto, primeiramente foi pertinente compreender o conceito de mudança organizacional e a sua importância para as organizações, identificar o papel da inovação na gestão pública como foco de análise do processo de mudança nas organizações e entender a contribuição da implantação de sistemas de informação para a mudança organizacional.

Entende-se que o objetivo desta pesquisa foi alcançado, considerando que a problemática da questão foi respondida através das informações obtidas por meio das entrevistas realizadas com os servidores. Portanto, é perceptível que as mudanças apontadas pelos entrevistados dialogam com a literatura, que busca explicar as interações entre as perspectivas de análise estudadas e sua influência sobre a mudança organizacional causada com a implantação de um sistema de informação.

Com os seis focos de análise descritos por Motta (2001), acrescido de um sétimo foco descrito por Klering e Andrade (2006), foi possível identificar e compreender melhor as áreas de ocorrência de inovações numa organização. As análises do estudo mostraram que um sistema de informação como o PBdoc pode gerar celeridade na comunicação entre setores e secretarias, o que favorece a intensificação da agilidade e o controle dos processos. Destaca-se também a relação de distribuição de autoridade e responsabilidades, que podem gerar efeitos positivos ou negativos para a organização.

Além disso, enfatizou-se também a importância do processo de aprendizagem contínuo e como o coletivo pode gerar interferência no desenvolvimento e andamento do setor. Não se observaram fortes resistências durante o processo de mudança, mas sim a aceitação da mudança por parte dos servidores entrevistados. Sobre a análise de controle das ações, foi possível observar que o sistema gerou mudanças significativas nos setores em que os entrevistados fazem parte. Porém, a transparência para o público ainda não é algo percebido por eles, tendo em vista que o sistema está sendo construído aos poucos.

Após os estudos realizados e os resultados obtidos cabe, nesse momento, estabelecer limitações e sugestões para estudos futuros. Primeiro, como uma limitação de alcance, a pesquisa foi desenvolvida em uma única diretoria da SEAD, o que acabou restringindo o estudo. Outro aspecto a considerar é em relação a quantidade de entrevistados, que acabou sendo limitada, por questões de disponibilidade de tempo.

Por fim, para os estudos futuros propõe-se ampliar o estudo a todos os setores da SEAD, como também abarcar outras secretarias diretas e indiretas, possibilitando com isso, aumentar o número de participantes e compreender outros contextos que envolvem o papel dos sistemas de informação na mudança organizacional e que não puderam ser identificados. Outra proposta, seria um estudo comparativo entre usuários do sistema PBdoc de uma secretaria direta e uma secretaria indireta.

## 6. REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de Moura. Benefícios do uso de tecnologia de informação para o desempenho empresarial. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 275-302, 2008.

AMORIM, Fabiana Borelli; TOMAÉL, Maria Inês. O Uso de Sistemas de Informação e seus Reflexos na Cultura Organizacional e no Compartilhamento de Informações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 1, n. 1, p. 74-91, 2011.

ANSELL, Christopher; SØRENSEN, Eva; TORFING, Jacob. The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. **Public Management Review**, v. 23, n. 7, p. 949-960, 2021.

BASIL, D. C.; COOK, C. W. **The management of change**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974.

BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. **Seminário de gestão de negócios**, v. 1, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

FERREIRA, Adriane Pedros Dias; FERREIRA, Luciano. Medindo a Satisfação dos usuários de um Sistema Integrado de Gestão. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 5, p. 2008, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

KLERING, Luis Roque; ANDRADE, Jackeline Amantino de. **Inovação na gestão pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática**. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antonio (Orgs.). Inovação no campo da gestão pública local. Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

KOTTER, John Paul. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. **Harvard Business Review**, p. 59-67, mar.-abr. 1995.

LAUDON, J. P.; LAUDON, K. C. **Sistemas de informação gerenciais**. 7 ed. São Paulo: Pearson, 2007.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. 11 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

LEWIN, Kurt. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. **Human Relations**, v. 1, n. 1, p. 5-41, jun. 1947.

LIMA, Suzana Maria Valle; BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança organizacional: uma introdução. **Mudança organizacional: teoria e gestão**, v. 17, p. 64, 2003.

MATTOS, Lissandra Kerppers. **As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação**. 2002. Tese de Doutorado.

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

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. sage, 1994.

MORAES, Giancarlo Marques de; LÖBLER, Mauri Leodir; BOBSIN, Débora. Percepção dos usuários quanto ao desempenho de Sistemas de Informação em Secretarias de Finanças de três grandes municípios do Rio Grande do Sul. **Sistemas & Gestão**, v. 1, n. 2, p. 156-173, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: teoria e prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

NADLER, David A. *et al.* **Discontinuous Change: leading organizational transformation**. San Francisco: The Jossey-Bass Management series. 1995.

OLIVEIRA, Rodrigo Alberto de et al. **Mudança organizacional a partir de um projeto de implantação de um sistema integrado: um estudo de caso da Receita Estadual do Paraná**. 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

OLIVEIRA, Rodrigo Alberto de; CARVALHO, Hilda Alberton de; CANOPF, Liliane. A produção acadêmica recente sobre mudança organizacional no setor público. In: CONVIBRA - Congresso Virtual de Administração, XVII. Anais..., 2020.

PARAÍBA. **Decreto Nº 40.546, de 17 de set. de 2020**. Institui o Sistema PBdoc de produção, gestão, tramitação, armazenamento, preservação, segurança e acesso a documentos e informações em ambiente digital e dá outras providências. Diário Oficial do Estado da Paraíba, p. 1-2, set. 2020.

PARRY, Warren; KIRSCH, Christina; CAREY, Paul; SHAW, Doug. Empirical Development of a Model of Performance Drivers in Organizational Change Projects. **Journal of Change Management**, v. 14, n. 1, p. 99-125, 2014.

POWELL, Thomas C.; DENT-MICALLEF, Anne. Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. **Strategic management journal**, v. 18, n. 5, p. 375-405, 1997.

RIBEIRO, Célia Margarida Pinheiro. **Mudança organizacional e sistemas de informação na saúde**. 2010. Tese de Doutorado.

RODRIGUES, Enrico; PINHEIRO, Marco Antonio Saraiva. Tecnologia da informação e mudanças organizacionais. **Revista de Informática Aplicada**, v. 1, n. 2, 2005.

ROSENBAUM, David; MORE, Elizabeth; STEANE, Peter. Planned organizational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. **Journal of Organizational Change Management**, v. 31, n. 2, p. 286-303, 2018.

SHIOSE, Suellen Faria *et al.* Sistemas integrados de gestão: alternativa contemporânea eficaz de gerenciamento e planejamento para instituições públicas de ensino. **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2012.

SOARES, Helena Teixeira Magalhães. Mudança Organizacional e seus impactos no comportamento dos indivíduos em uma organização do terceiro setor. **Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo**, 2007.

STOUTEN, Jeroen; ROUSSEAU, Denise M.; CREMER, David de. Successful organizational change: integrating the management practice and scholarly literatures. **Academy of Management Annals**, v. 12, n. 2, p. 752-788, 2018.

WOOD Jr, T. (Org.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

---

*Emitido em 04/01/2023*

**DOCUMENTO Nº 007/2023 - CCSA - CGP (11.00.52.01)**  
**(Nº do Documento: 7)**

**(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)**

*(Assinado digitalmente em 04/01/2023 11:39 )*  
**GUTEMBERG ANGELO BEZERRA**  
*ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO*  
*1212018*

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número: **7**,  
ano: **2023**, documento (espécie): **DOCUMENTO**, data de emissão: **04/01/2023** e o código de verificação:  
**650b984005**