

ÁREA TEMÁTICA:

Tecnologia, Inteligência Artificial e Transformação Digital em Administração

TÍTULO DO TRABALHO:

USABILIDADE DE SISTEMAS E GESTÃO DE TI:

ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ APÓS
IMPLEMENTAÇÃO DO PAE



36º ENANGRAD

Resumo

Este estudo analisa os desafios enfrentados pelos servidores administrativos da Universidade do Estado do Pará (UEPA) após a implementação do Processo Administrativo Eletrônico, sistema adotado com o objetivo de modernizar e agilizar os fluxos internos. A pesquisa tem abordagem qualitativa, é descritiva e utilizou questionário eletrônico aplicado a 29 servidores da instituição. Os dados foram analisados por meio de categorias temáticas, com base em análise de conteúdo. Os resultados indicam que, apesar de o sistema ter contribuído para melhorar o acesso à informação e reduzir o tempo de execução de algumas atividades, a maioria dos usuários não percebeu ganhos expressivos em eficiência. Foram apontados como principais obstáculos a falta de treinamento adequado, a baixa usabilidade da interface e a instabilidade técnica. Também se destacam a sobrecarga de trabalho e a percepção limitada de redução de erros. A conclusão sugere que os principais entraves à usabilidade do sistema estão mais relacionados à forma como foi implantado e à ausência de capacitação contínua do que às suas funcionalidades. O estudo contribui com reflexões sobre a importância de considerar fatores humanos e culturais na adoção de tecnologias na gestão pública.

Palavras-chave: Usabilidade de Sistemas; Gestão Pública; Gestão da Tecnologia da Informação; Processo Administrativo Eletrônico; Transformação Digital.

Abstract

This study analyzes the challenges faced by administrative staff at the State University of Pará (UEPA) after the implementation of the Electronic Administrative Process (PAE), a system adopted to modernize and streamline internal processes. The research is qualitative and descriptive, based on an electronic questionnaire answered by 29 university staff members. Data were analyzed using thematic categories and content analysis. The results show that, although the system helped improve access to information and reduce the time required for certain tasks, most users did not perceive significant improvements in overall efficiency. The main challenges identified include lack of proper training, an unintuitive interface, and system instability. Work overload and limited reduction in administrative errors were also mentioned. The findings suggest that usability issues are more related to how the system was introduced and the lack of ongoing training strategies than to the system's inherent features. The study highlights the importance of addressing human factors and organizational culture when adopting new technologies in public administration.

Keywords: System Usability; Public Management; Information Technology Management; Electronic Administrative Process; Digital transformation.

1. Introdução

Com o objetivo de promover maior eficiência e transparência na utilização dos recursos públicos, a administração pública tem se inspirado cada vez mais nas práticas gerenciais do setor privado. Quando analisada em conjunto com o processo de implantação dos Sistemas de Informação Gerenciais (SIG), a estruturação por áreas dentro da organização pode desempenhar um papel importante nesse processo, influenciando tanto os fatores que impulsionam quanto os que dificultam a adoção do sistema (Guimarães *et al.*, 2023).

Essa tendência de modernização institucional visa transformar profundamente os processos administrativos tradicionais, tornando-os não apenas mais eficientes, mas também mais integrados e acessíveis aos diversos usuários dos serviços públicos. O imperativo de mudança torna-se ainda mais relevante quando se considera o cenário atual da gestão pública, marcado simultaneamente por restrições orçamentárias significativas e por demandas sociais cada vez mais exigentes por serviços de qualidade. Diante dessa realidade complexa, a adoção estratégica de novas tecnologias e metodologias gerenciais tem se consolidado como um caminho necessário para a superação dos desafios atuais. Entre as soluções tecnológicas implementadas nesse contexto, destaca-se o Processo Administrativo Eletrônico (PAE), tema central desta pesquisa.

O PAE é um sistema desenvolvido para substituir a tramitação de documentos em papel. Seu objetivo é aumentar a velocidade das ações administrativas, reduzir custos operacionais e melhorar a eficiência da gestão pública (UEPA, 2022). Essa solução tem sido amplamente adotada por diversos órgãos públicos estaduais e federais. A Universidade do Estado do Pará (UEPA) também incorporou o sistema como parte da estratégia de modernização de suas rotinas administrativas, buscando proporcionar um ambiente de trabalho mais ágil e eficiente para seus servidores. O PAE permite a geração e tramitação de documentos de forma totalmente eletrônica, eliminando o uso de papel e otimizando as rotinas internas. Além disso, o sistema visa oferecer maior transparência e controle sobre os processos. Com a sua implementação, a UEPA busca não apenas aprimorar a eficiência dos processos internos, mas também alinhar-se às melhores práticas de gestão adotadas por outras instituições públicas.

No entanto, a implantação de novas tecnologias pode trazer obstáculos, especialmente no que se refere à usabilidade dessas ferramentas pelos servidores. Assim, surge a seguinte pergunta de pesquisa: quais são os principais desafios enfrentados pelos servidores da UEPA ao utilizar o PAE?

O objetivo geral deste trabalho é analisar os fatores que dificultam a utilização efetiva do PAE pelos servidores administrativos da UEPA, comprometendo a eficiência do sistema. Para tanto, os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Identificar o perfil dos servidores que utilizam o PAE na Universidade do Estado do Pará;
- Mapear as principais limitações enfrentadas na utilização do PAE nas rotinas administrativas; e
- Analisar como o uso do sistema tem contribuído para a otimização dos processos internos.

A relevância deste estudo está na possibilidade de oferecer informações úteis para refletir sobre a adaptação das instituições de ensino superior à transformação digital. Compreender os benefícios e desafios da implementação de ferramentas como o PAE pode contribuir para o aprimoramento dos processos administrativos, além de fornecer subsídios para aperfeiçoar a usabilidade do sistema na UEPA, buscando maior eficiência e agilidade nas operações diárias.

Este artigo está organizado da seguinte forma: a próxima seção apresenta os fundamentos teóricos que embasam a pesquisa. Em seguida, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados. Na sequência, são discutidos os resultados obtidos e, por fim, são apresentadas as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

2. Fundamentação Teórica

2.1 A Digitalização na administração pública

Segundo Muniz e Bernardo (2021), até recentemente a comunicação era essencialmente analógica e limitada. A partir dos anos 1990, com a popularização da internet, iniciou-se uma transformação significativa nas organizações públicas e privadas, exigindo adaptação à nova realidade digital. Nesse cenário, globalização e sistemas de informação passaram a caminhar juntos. Como explicam Laudon e Laudon (2014), tornou-se possível, por exemplo, que uma fábrica no Brasil se comunique em tempo real com parceiros no exterior ou que consumidores acessem mercados internacionais com apenas alguns cliques.

Embora a tecnologia não seja o único fator de transformação, ela reflete a capacidade de inovação e adaptação de uma sociedade (Reck; Hübner, 2021). No setor público, essa mudança também é notável. Cavalcante e Camões (2018) destacam que essas transformações mostram que é possível modernizar práticas e promover melhorias relevantes. Villalba (2024) aponta que a digitalização nas instituições públicas ocorre em duas etapas: primeiro, digitalizando documentos físicos e, depois, adaptando os processos para funcionarem totalmente online.

Como afirma Villalba (2024, p. 4-5):

“A aplicação de soluções tecnológicas inovadoras, como sistemas eletrônicos e ferramentas das TICs, incluindo a digitalização de processos, pode impulsionar significativamente a eficiência e reduzir custos na administração pública. Essa transformação digital possibilita a otimização de processos, a tomada de decisões mais assertivas e a melhoria dos serviços prestados à população”.

Nesse cenário, a adoção do PAE representa um avanço importante na modernização dos processos administrativos na UEPA. Ao substituir os métodos baseados em papel por um sistema digital, a universidade passou a contar com mais controle, transparência e agilidade nas rotinas (Uepa, 2022). Ainda assim, como em todo processo de mudança, a implementação do PAE enfrenta desafios, como a adaptação dos servidores e a resistência natural às transformações. Schneider *et al.* (2016) reforçam que o sucesso das inovações tecnológicas depende da maturidade organizacional para integrá-las.

2.2 Gestão da Tecnologia da Informação

A Gestão da Tecnologia da Informação (TI) tem um papel crucial no setor público, alterando a forma como os governos funcionam e se relacionam com os cidadãos. De acordo com Oliose (2023), entender esses conceitos é essencial para aproveitar o potencial da TI na melhoria da gestão pública. Uma gestão eficaz de TI depende do alinhamento entre os objetivos organizacionais e as capacidades tecnológicas, garantindo que os investimentos em tecnologia não sejam apenas custos, mas proporcionem benefícios concretos para a população. Além disso, a governança de TI envolve decisões estratégicas que devem estar alinhadas às políticas governamentais, assegurando que as iniciativas tecnológicas realmente agreguem valor aos cidadãos.

Domingues *et al.* (2023, p. 15) afirmam:

“O setor de tecnologia da informação, paradoxalmente, possui interpretações e aplicações diferentes para diversos tipos de negócio, abrindo vasta gama de possibilidades. Para tanto, o fator de levantamento de informações dos negócios ministrados nas organizações passa a ser primordial ao sucesso corporativo. A área de tecnologia da informação (TI) possui viés de adaptação a considerar para cada segmento onde se aplica, restringindo seu universo de ação para fins específicos nas corporações”.

Laurindo *et al.* (2001) apontam que, apesar do aumento do uso da TI nas organizações, ainda existem dúvidas sobre seus benefícios práticos, especialmente em relação à produtividade. Esse cenário é conhecido como o "paradoxo da produtividade da TI", que descreve situações em que, mesmo com altos investimentos em tecnologia, os ganhos esperados não se confirmam. Para evitar esse problema, é necessário que a TI esteja integrada às estratégias da organização, permitindo que a tecnologia contribua de forma real para o desempenho institucional.

A transformação digital, no entanto, não envolve apenas ferramentas tecnológicas. Ela exige mudanças culturais e estruturais dentro do setor público. Pinheiro Filho (2024, p. 11) destaca que "a digitalização trouxe rapidez e praticidade para os processos na administração pública, tornando-os, na teoria, menos burocráticos", mas também aponta que essas mudanças geram novos desafios. Teixeira (2023) reforça essa ideia ao afirmar que, para aproveitar os benefícios da digitalização, é preciso repensar a estrutura organizacional, os métodos de trabalho e investir na capacitação das equipes.

Além disso, para que os processos sejam realmente otimizados, é preciso identificar áreas que podem ser simplificadas ou automatizadas, como sugere Pinheiro Filho (2024). Isso ajuda a reduzir custos e tempo, ao mesmo tempo em que melhora a qualidade dos serviços. Schneider et al. (2016) também alertam que a inovação digital no setor público exige atenção aos impactos organizacionais, especialmente na capacitação dos servidores e na gestão da mudança. Como todo sistema tem limitações, escolher uma tecnologia alinhada à cultura da instituição é essencial. No caso da UEPA, o PAE representa um passo importante, mas sua implementação depende tanto de infraestrutura tecnológica quanto da aceitação e adaptação por parte dos servidores.

2.3 Teoria do Perfil do Usuário

O conceito de perfil do usuário tem sido amplamente discutido na literatura sobre usabilidade e design de sistemas, sendo fundamental para a adaptação das ferramentas digitais às necessidades e competências dos servidores. Como já mencionado e reforçado por Barker e Frolick (2003), a falta de um estudo prévio sobre os perfis dos usuários pode levar à rejeição do sistema e à ineficiência operacional. Isso torna a implementação mais difícil e gera resistência organizacional.

Segundo Ghosh e Skibniewski (2010), a compatibilidade entre a tecnologia adotada e as habilidades dos servidores é determinante para a eficiência do sistema. Dessa forma, um sistema eficaz deve ser flexível e permitir ajustes que atendam às particularidades de cada perfil de usuário, minimizando dificuldades operacionais e reduzindo o impacto das barreiras tecnológicas.

A usabilidade do ERP é um dos fatores mais relevantes para a aceitação e adaptação dos servidores. Segundo Ahmad e Cuenca (2013), sistemas com interfaces intuitivas e layouts bem estruturados proporcionam uma experiência mais fluida e reduzem o tempo necessário para que os usuários se familiarizem com a plataforma.

A capacitação dos servidores é um fator determinante para garantir que todos possam utilizar o ERP de maneira eficiente e produtiva. Estudos apontam que treinamentos contínuos e a oferta de suporte técnico adequado são fundamentais para facilitar a adaptação dos usuários ao novo sistema (Dezdar e Ainin, 2011). Uma estratégia eficaz é a realização de sessões de capacitação segmentadas por nível de conhecimento, atendendo às necessidades específicas dos diferentes perfis de usuários.

Basu e Palazzo (2008) destacam que a inclusão de funcionalidades como personalização da interface, ajuste de tamanho de fonte e integração com leitores de tela pode tornar o sistema mais acessível e melhorar significativamente a experiência do usuário. Segundo Alqashami e Mohammad (2015), a resistência à mudança ocorre principalmente quando os servidores não compreendem os benefícios do novo sistema ou sentem que a mudança foi imposta sem a devida preparação. Para diminuir essa resistência, é importante adotar uma abordagem transparente e participativa,

envolvendo os servidores no processo de implantação, garantindo que suas necessidades sejam consideradas nas decisões estratégicas.

2.4 Sistemas ERP e a aplicação no setor público

Os sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) evoluíram a partir de soluções industriais criadas nas décadas de 1960 a 1990, como o MRP e o MRP-II, até se tornarem ferramentas completas de gestão, capazes de integrar diversas áreas de uma organização em um único sistema (Oliveira, 2009, *apud* Zago, 2016). Assim os sistemas ERP, passaram a abranger quase todas as áreas de negócio, como contabilidade, finanças, recursos humanos, engenharia e gerenciamento de projetos. Com a globalização e a necessidade de controle eficiente de dados, oferecem uma arquitetura que facilita o fluxo de informações entre processos. Para que sua implementação tenha sucesso, é essencial que a tecnologia escolhida esteja alinhada à cultura organizacional (Domingues *et al.*, 2023).

Essa integração proporciona uma visão unificada e em tempo real dos processos, otimizando recursos e melhorando a eficiência. No setor público, sua adoção vem sendo associada à modernização da gestão, maior transparência e melhor controle dos recursos públicos. Além disso, contribui para a padronização de processos e a redução de erros, ao substituir sistemas isolados por uma estrutura integrada (Davenport, 1998). A escolha da tecnologia precisa considerar a cultura interna da organização, pois isso influencia diretamente na aceitação e no uso adequado dos sistemas implantados. Antes dos ERPs, as empresas usavam soluções isoladas, o que dificultava a troca de informações e aumentava os erros.

2.5 Fatores limitadores da usabilidade de um ERP

Antes de implantar um sistema ERP em instituições de ensino, é importante considerar os desafios que podem dificultar sua adoção, como aspectos organizacionais, tecnológicos e culturais. A adaptação do sistema às necessidades reais dos usuários é essencial para garantir que a ferramenta funcione de forma eficiente. Ghosh e Skibniewski (2010) destacam que, ao ignorar limitações técnicas dos servidores ou da instituição, o sistema pode se tornar um obstáculo em vez de um facilitador, comprometendo a produtividade e dificultando a aceitação do ERP.

Padilha e Marins (2005) observam que a implementação de sistemas ERP exige mudanças nos processos administrativos, o que requer um planejamento estratégico bem definido. Esses sistemas afetam diretamente a estrutura organizacional e cultural da instituição, e usuários que estão acostumados a procedimentos antigos podem apresentar resistência à mudança, o que torna o processo mais lento. Eles ainda alertam que a integração proporcionada pelo ERP exige que os colaboradores enxerguem o processo como um todo, e não apenas suas tarefas específicas. Um problema em uma área pode rapidamente afetar outras, gerando um efeito em cadeia na organização.

Essa resistência também é comentada por Shang (2012), que aponta a dificuldade de abandono de velhos hábitos como um dos principais

obstáculos à adoção de novas tecnologias. Para Belinki (2017), embora certos desafios sejam inevitáveis, é possível minimizar seus efeitos por meio de uma abordagem estratégica, que inclua comunicação clara, capacitação e acompanhamento constante dos usuários.

3. Metodologia

A pesquisa é de natureza qualitativa e do tipo descritiva, com o objetivo de compreender as percepções e experiências dos servidores da Universidade do Estado do Pará (UEPA) em relação ao uso do sistema PAE. De acordo com Gil (2002), esse tipo de estudo busca identificar as características de determinado fenômeno, enquanto Sampaio (2022) destaca que o enfoque qualitativo é essencial para captar interpretações subjetivas dos participantes.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionários autoaplicáveis, compostos por perguntas objetivas alinhadas aos objetivos do estudo. O instrumento foi disponibilizado em formato eletrônico, por meio da plataforma Google Forms, e esteve acessível aos participantes entre os dias 16 de fevereiro e 16 de março de 2025. A amostragem foi não probabilística, por julgamento, e composta por 29 servidores da UEPA que, segundo critérios definidos pelo pesquisador, escolheram aqueles que realmente fazem uso do sistema no dia a dia. Dessa forma, buscou-se assegurar que as informações coletadas fossem relevantes e alinhadas aos objetivos do estudo.

Durante o processo de coleta, algumas limitações metodológicas foram observadas, especialmente relacionadas ao acesso ao público-alvo, o que resultou em uma taxa de resposta relativamente baixa. Os dados foram organizados em blocos temáticos, conforme os objetivos da pesquisa, e analisados com base na técnica de análise de conteúdo, segundo Bardin (2011), o que possibilitou a identificação de padrões e temas recorrentes. A revisão bibliográfica serviu de apoio à construção teórica do estudo, garantindo coerência entre os dados e os referenciais sobre gestão da informação e usabilidade em sistemas públicos (Lakatos e Marconi, 2003).

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Perfil da amostra

O primeiro objetivo específico busca compreender o perfil dos servidores que utilizam o PAE. A maioria dos respondentes é do sexo feminino, representando 55,2% da amostra, enquanto 44,8% são do sexo masculino. Isso mostra uma leve predominância feminina entre os participantes.

Quanto à faixa etária, observa-se que a maior parte dos respondentes está entre 30 e 50 anos, correspondendo a 72,4% do total. Em seguida, aparecem os que têm entre 50 e 60 anos, com 20,7%, e, por fim, aqueles com 60 anos ou mais, que somam 6,9% — grupo que, segundo Gregor *et al.* (2002), tende a enfrentar mais dificuldades com sistemas digitais, o que exige

estratégias específicas de capacitação. Ou seja, trata-se de um público majoritariamente adulto, em fase ativa da vida profissional.

Em relação ao grau de instrução, nota-se um nível educacional elevado entre os participantes. Como reforçam Agha *et al.* (2019) e Al-Hadid *et al.* (2014), a resistência à tecnologia está mais ligada à prática do que à formação acadêmica. A maior parte possui pós-graduação lato sensu (48,3%), seguida por mestrado stricto sensu (27,6%) e ensino superior (17,2%). Apenas uma pequena parcela (6,9%) têm o ensino médio como grau de instrução mais alto.

Sobre o tempo de serviço na instituição, 58,6% dos respondentes trabalham há até 10 anos. Outros 24,1% atuam entre 10 e 20 anos, 10,3% têm entre 20 e 30 anos de serviço, e 6,9% trabalham na instituição há mais de 30 anos. Isso indica um grupo com experiência variada, mas com destaque para os profissionais com até uma década de atuação. Agha *et al.* (2019) apontam que o tempo de serviço pode impactar a aceitação de novas tecnologias, sendo comum uma resistência maior entre os mais experientes.

Em relação aos cargos exercidos, a maioria (82,8%) ocupa funções técnico-administrativas, enquanto 17,2% atuam como docentes. A maior parte dos respondentes (93,1%) está alocada em setores administrativos, sendo que apenas 6,9% atuam na coordenação de cursos. O que reforça a importância de o PAE estar alinhado às demandas operacionais desses setores. Sistemas de gestão precisam ser adaptados ao contexto de uso, como destaca Pinheiro Filho (2024), ao defender a automação como um caminho para a redução de custos e melhoria dos serviços.

Tabela 1 - Perfil de usuário

Gênero:	
Feminino	55,2%
Masculino	44,8%
Faixa etária:	
30 a 50 anos	72,4%
50 a 60 anos	20,7%
60 anos ou mais	6,9%
Grau de instrução:	
Ensino médio	6,9%
Ensino superior	17,2%
Mestrado (stricto sensu)	27,6%
Pós-graduação (lato sensu)	48,3%
Tempo de serviço na instituição:	

0 a 10 anos	58,6%
10 a 20 anos	24,1%
20 a 30 anos	10,3%
30 anos ou mais	6,9%
Cargo exercido:	
Docente	17,2%
Técnico-Administrativo	82,8%
Sector de atuação:	
Administrativo	93,1%
Coordenação de curso	6,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.2 Desafios na usabilidade do PAE

A análise dos dados revelou diversos desafios enfrentados pelos servidores no uso do PAE, principalmente relacionados à capacitação, à interface do sistema e à sua estabilidade. Esses aspectos impactam diretamente a experiência do usuário e a efetividade do sistema dentro das rotinas administrativas.

Em relação à capacitação, apenas 41,4% dos servidores participaram de algum tipo de treinamento nos últimos dois anos. A maioria (58,6%) não recebeu qualquer tipo de preparo, o que aponta para uma lacuna importante, ainda mais quando se trata de um sistema ERP que exige um certo grau de familiaridade para ser utilizado de forma eficiente. Agha *et al.* (2019) chamam atenção para o risco de se negligenciar o fator humano em processos de implantação tecnológica, lembrando que isso pode comprometer os resultados esperados. Teixeira (2023) também reforça que, sem um diagnóstico claro das necessidades de capacitação, a organização pode sofrer impactos negativos.

Mesmo entre aqueles que participaram de treinamentos, a efetividade foi considerada limitada. Apenas 13,8% avaliaram os treinamentos como totalmente úteis, enquanto 69% disseram que o conteúdo ajudou apenas parcialmente. Isso mostra que, em muitos casos, o treinamento oferecido não abrange de forma satisfatória as dúvidas e dificuldades reais dos usuários. Para Belinki (2017), uma capacitação eficaz precisa ir além da operação básica do sistema, abordando também os novos fluxos de trabalho e os impactos que acompanham sua adoção.

A percepção geral sobre a qualidade dos treinamentos confirma essa avaliação: 24,1% classificaram como “bons” e 31% como “regulares”. O restante dos servidores sequer teve contato com a formação. Como apontam Mendes e Escrivão Filho (2002), a falta de uma formação contínua, focada

nas necessidades práticas do usuário, pode levar à subutilização do sistema, o que afeta diretamente sua eficiência.

Além da questão do treinamento, outros fatores também dificultam o uso do PAE. A interface do sistema foi citada por 62,1% dos participantes como um dos principais entraves, especialmente entre aqueles com menor familiaridade com a tecnologia. Al-Hadid *et al.* (2014) alertam que sistemas com interfaces pouco intuitivas aumentam o tempo de adaptação e dificultam o uso no dia a dia. Ahmad e Cuenca (2013) defendem que, para reduzir a curva de aprendizado, a experiência do usuário precisa ser simplificada e pensada com foco nas necessidades reais de quem opera o sistema.

Outro ponto crítico levantado pelos respondentes foi a instabilidade do sistema, mencionada por 31% deles. Essa instabilidade compromete a fluidez das tarefas, gera atrasos e, muitas vezes, desconfiança em relação ao sistema. Dezdar e Ainin (2011) afirmam que a confiabilidade técnica é um dos pilares para o sucesso de qualquer sistema ERP, sendo essencial para garantir sua aceitação e uso contínuo.

Tabela 2 - Desafios e usabilidade do sistema

Houve treinamento para o uso do PAE nos últimos 24 meses?	
Não	34,5%
Sim	65,5%
Se houve treinamento disponível, você chegou a participar?	
Sim	55,2%
Não ou Não participei de nenhum treinamento	44,8%%
Como você avalia a qualidade do treinamento que foi oferecido?	
Boa	27,6%
Regular	31,0%
Não participei de nenhum treinamento	41,4%
O treinamento que você recebeu ajudou a melhorar seu desempenho?	
Não participei de nenhum treinamento	41,4%
Parcialmente, o treinamento ajudou, mas deixou algumas lacunas	48,3%
Sim, o treinamento foi útil e atendeu às minhas necessidades	10,3%
Quais dificuldades você enfrenta ao utilizar o PAE?	
Interface pouco intuitiva	62,1%

Falta de treinamento adequado	58,6%
Dificuldade em encontrar informações	44,8%
Instabilidade do sistema	31,0%
Falta de integração com outros sistemas	13,8%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

4.3 Otimização dos processos

Os resultados mostram uma situação mista: apesar de alguns avanços notados pelos usuários, ainda existem vários obstáculos que impedem o PAE de funcionar plenamente. Ou seja, embora o sistema tenha potencial para melhorar os processos administrativos, ele ainda não atingiu todo o desempenho esperado.

De forma geral, 58,6% dos servidores afirmaram não perceber melhorias significativas na eficiência das atividades após a implantação do sistema. Esse dado indica que boa parte dos usuários ainda não identifica ganhos concretos no cotidiano de trabalho, o que pode estar ligado à falta de um design mais alinhado às reais necessidades do setor. Longaray *et al.* (2018) ressaltam que a usabilidade é um ponto central para o sucesso de sistemas organizacionais, e que falhas nesse aspecto comprometem diretamente sua aceitação.

A opinião sobre a facilidade de uso do PAE confirma essa situação. Para 51,7% dos participantes, o sistema tem uma usabilidade “regular”, e apenas 34,5% o consideram fácil de usar. Esses números mostram que a interface e a navegação ainda precisam ser aprimoradas para tornar a experiência mais fluida e intuitiva. Em relação ao tempo de resposta do sistema, as opiniões estão divididas: 55,2% disseram não perceber avanços, enquanto 44,8% notaram melhorias. Isso sugere que, apesar de algumas evoluções, o sistema ainda não garante a agilidade necessária em boa parte das tarefas administrativas, como já discutido por Ferreira e Leite (2002).

Mesmo assim, existem pontos positivos. Para 65,5% dos servidores, o PAE ajudou a diminuir o tempo necessário para realizar as atividades, o que está alinhado com a proposta dos sistemas ERP de integrar processos e aumentar a produtividade. Além disso, 75,9% dos respondentes relataram melhorias no acesso a informações e documentos, o que favorece a organização interna e o compartilhamento de dados. No entanto, esses avanços nem sempre se traduzem em mais agilidade nos processos administrativos, que ainda dependem de outros fatores para serem otimizados. Como destaca Guimarães *et al.* (2023), a integração eficiente das informações é essencial para uma gestão mais moderna e transparente.

Por outro lado, a sobrecarga de trabalho continua sendo um problema. Para 75,9% dos participantes, o sistema não contribuiu para reduzir esse excesso de tarefas. Esse dado pode estar relacionado tanto à resistência à mudança quanto à falta de ajustes mais finos na funcionalidade do sistema.

Da mesma forma, o mesmo percentual de servidores relatou não perceber diminuição nos erros administrativos, o que pode refletir uma combinação de fatores, como uma interface pouco clara e a falta de capacitação contínua, conforme apontam Mendes e Escrivão Filho (2002).

Num aspecto mais positivo, 62,1% dos servidores disseram que perceberam melhora na visibilidade da tramitação dos processos. Isso é importante, pois a transparência e o acompanhamento claro das etapas são essenciais para aumentar a confiança no sistema. Guimarães *et al.* (2023) e Laudon e Laudon (2014) destacam que a visibilidade é um dos elementos-chave para o sucesso de sistemas de informação, principalmente em ambientes públicos e administrativos.

Tabela 3 - Percepção sobre otimização dos processos

O PAE contribui para a eficiência dos processos?	
Não	58,6%
Sim	41,4%
Como você avalia a usabilidade do sistema PAE?	
Difícil	10,3%
Fácil	34,5%
Regular	55,2%
Houve melhora na agilidade de resposta dos processos?	
Não	55,2%
Sim	44,8%
O uso do PAE reduziu o tempo de execução das atividades?	
Não	34,5%
Sim	65,5%
O PAE facilitou o acesso às informações sobre o processos?	
Não	24,1%
Sim	75,9%
Houve diminuição na sobrecarga de trabalho com o PAE?	
Não	75,9%
Sim	24,1%
O PAE ajudou a reduzir a ocorrência de erros?	
Não	75,9%
Sim	24,1%

O PAE oferece visão da tramitação dos processos?	
Não	37,9%
Sim	62,1%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

5. Conclusão e Contribuições

A análise dos dados sobre o uso do PAE na UEPA mostra que, apesar de avanços pontuais, o sistema ainda não atingiu plenamente seus objetivos de eficiência e integração administrativa. Problemas como interface pouco intuitiva, falta de treinamentos e instabilidade limitaram o uso efetivo do sistema. Esses fatores, já discutidos na literatura (Belinki, 2017; Teixeira, 2023), reforçam que o sucesso de um ERP vai além da tecnologia: depende da capacitação dos usuários, do alinhamento institucional e da atenção à cultura organizacional.

Neste sentido, os resultados deste estudo reforçam a percepção de que a resistência à mudança, especialmente por parte de servidores com maior tempo de serviço e hábitos consolidados, pode ser um fator central no insucesso do sistema. Tal resistência, muitas vezes não explicitada, se traduz na dificuldade de adesão, na baixa participação em treinamentos e na subutilização do sistema — criando um ciclo vicioso de insatisfação e rejeição. Isso nos leva à seguinte reflexão: estaria o problema no sistema em si, ou na forma como ele foi introduzido e acolhido pelos servidores? Essa hipótese merece ser considerada, já que a simples digitalização de processos não garante, por si só, uma transformação eficaz das rotinas de trabalho.

Embora o estudo tenha enfrentado limitações metodológicas, como o alcance reduzido da amostra, os resultados contribuem para refletir sobre como a inovação tecnológica vem sendo conduzida em ambientes públicos. Para pesquisas futuras, recomenda-se investigar mais a fundo o papel da cultura organizacional na adoção de sistemas de gestão em instituições públicas, bem como explorar boas práticas de implantação que envolvam o servidor desde as etapas iniciais de planejamento. A consolidação de um sistema como o PAE depende, em última instância, da sua capacidade de atender às reais necessidades dos usuários e de evoluir continuamente a partir de suas experiências.

6. Referências Bibliográficas

- AGHA, W.; RAGHEB, M.; SHAWKY, A. Transformational leadership as a critical success factor for enterprise resource planning system implementation. *Open Access Library Journal*, v. 6, n. 2, 2019.
- AHMAD, M.; CUENCA, R. Critical success factors for ERP implementation in SMEs. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, v. 29, n. 3, p. 104-111, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.rcim.2012.04.019>. Acesso em: 28 jan. 2025.
- AL-HADID, I.; AFANEH, S.; AL MALAHMEH, H. Relationship between human factors and enterprise resource planning system implementation. *Journal of*

- Information Technology and Business Management (JITBM), v. 31, n. 1, 2014.
- ALQASHAMI, A.; MOHAMMAD, H. Critical success factors for implementing an ERP system within university context: Concepts and literature review. *International Journal of Managing Information Technology*, v. 7, n. 4, p. 1-19, 2015. Acesso em: 28 jan. 2025.
- BARDIN, Laurence. *Análise do conteúdo*. 1. ed. São Paulo: Almedina, 2011.
- BARKER, T.; FROLICK, M. N. ERP implementation failure: A case study. v. 20, n. 4, p. 43-49, 2003.
- BASU, K.; PALAZZO, G. Corporate social responsibility: A process model of sensemaking. v. 33, n. 1, p. 122-136, 2008.
- BELINKI, Alex André. *Fatores de resistência à mudança na implantação de sistemas ERP: Um estudo de caso no IFSC*. Trabalho de conclusão (Mestrado em Ciência da Computação) — Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017.
- CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura. *Inovação no setor público: Avanços e caminhos a seguir no Brasil*. Brasília: Ipea, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8803>. Acesso em: 17 mar. 2025.
- DAVENPORT, T. H. Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, p. 121-131, jul./ago. 1998. Disponível em: <https://hbr.org/1998/07/putting-the-enterprise-into-the-enterprise-system>. Acesso em: 28 jan. 2025.
- DEZDAR, S.; AININ, S. Examining ERP implementation success from a project environment perspective. v. 17, n. 6, p. 919-939, 2011.
- DOMINGUES, Alexandre Albuquerque; ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo; SILVA, Orlando Roque da. *Gestão estratégica de tecnologia da informação: Estudo sobre a aplicação da TI como suporte de decisão às organizações*. *Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação*, v. 5, n. 1, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5102/un.gti.v5i1.3219>. Acesso em: 17 fev. 2025.
- FERREIRA, Simone Bacellar Leal; LEITE, Julio Cesar Sampaio do Prado. *Avaliação da usabilidade em sistemas de informação: O caso do sistema Submarino*. *Transinformação*, Campinas, v. 15, n. 2, p. 109-123, maio/ago. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000200007>. Acesso em: 16 mar. 2025.
- GHOSH, S.; SKIBNIEWSKI, M. J. Enterprise resource planning systems implementation as a complex project: A conceptual framework. *Journal of Business Economics and Management*, v. 11, n. 4, p. 533-549, 2010.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GREGOR, Peter; NEWELL, Alan F.; ZAJICEK, Mary. *Designing for Dynamic Diversity - Interfaces for older people*. *Proceedings of the Fifth International ACM SIGCAPH Conference on Assistive Technologies Edinburgh, July 2002*.
- GUIMARÃES, D. E. L.; OLIVEIRA, R. M. D. S. de; MARQUEZAN, L. H. F.; GONZAGA, R. P. *Divisionalização na Administração Pública e seus Reflexos na Institucionalização de um Sistema de Informação Gerencial Financeiro*. *Administração Pública e Gestão Social*, 2023.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. *Sistemas de informação gerenciais*.

- Revisão técnica de Belmiro do Nascimento João. Tradução de Célia Taniwaki. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- LAURINDO, F. J. B.; SHIMIZU, T.; CARVALHO, M. M. D.; RABECHINI JR, R. O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações. *Gestão & Produção*, v. 8, n. 2, p. 160-179, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2001000200005>. Acesso em: 18 fev. 2025.
- LONGARAY, A. A.; et al. Uma proposição de análise do emprego de sistemas de gestão empresarial à luz da usabilidade de software. *BIBLOS - Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação*, v. 32, n. 1, 2018.
- MENDES, J. V.; ESCRIVÃO FILHO, E. *Sistemas Integrados de Gestão (ERP) em pequenas e médias empresas: um confronto entre a teoria e a prática empresarial*. 2002.
- MUNIZ, Leandro Pereira; BERNARDO, Luana Cristina. *A tecnologia no setor público*. 2021.
- PADILHA, Thaís Cássia Cabral; MARINS, Fernando Augusto Silva. *Sistemas ERP: Características, custos e tendências*. *Revista Produção*, v. 15, n. 1, p. 102-113, jan./abr. 2005.
- PARÁ. *Processo Administrativo Eletrônico: Transformação digital no Estado do Pará com o PAE 4.0*. Disponível em: <https://www.paeportal.pa.gov.br/>. Acesso em: 16 mar. 2025.
- PINHEIRO FILHO, João. *Transformação digital na Administração Pública: Desafios, oportunidades e impactos na modernização da gestão do Município de Palmácia-Ceará*. 2024.
- RECK, J. R.; HÜBNER, B. H. A transformação digital do Estado: digitalização do governo e dos serviços públicos no Brasil. *Revista Eletrônica Direito e Política*, v. 16, n. 3, p. 1075-1096, 2021.
- SAMPAIO, Tuane Bazanella. *Metodologia da pesquisa*. 1. ed. Santa Maria, RS: UFSM, CTE, UAB, 2022.
- SCHNEIDER, R. M. et al. A influência de fatores organizacionais na gestão de projetos de tecnologia da informação (TI). 2016. Disponível em: <https://ninho.inca.gov.br/jspui/handle/123456789/5967>. Acesso em: 17 fev. 2025.
- SHANG, Shari S. C. Dual strategy for managing user resistance with business integration systems. *Behaviour & Information Technology*, v. 31, n. 9, p. 909-925, 2012.
- TEIXEIRA, Inês. *A transformação digital na administração pública: O caso do município de Vila Nova de Gaia*. 2023.
- UEPA. *PAE Passo a Passo*. 2022. Disponível em: <https://dgp.uepa.br/wp-content/uploads/2022/04/PAE-PASSO-A-PASSO-1.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2025.
- VILLALBA, K. de C. *A digitalização de documentos como estratégia para a modernização da gestão pública: Um estudo de caso da JUCEPAR*. 2022.
- ZAGO, Marcelo Luiz. *Fatores críticos de sucesso na implantação de sistemas ERP: Um estudo de caso em instituição pública de ensino*. 2016.