

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO
E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

Lívea Vieira Fernandes de Almeida

**A concessão de diárias e passagens na Universidade Federal de Juiz de Fora:
os desafios dos solicitantes de viagem e de passagem**

Juiz de Fora

2026

Lívea Vieira Fernandes de Almeida

**A concessão de diárias e passagens na Universidade Federal de Juiz de Fora:
os desafios dos solicitantes de viagem e de passagem**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Edna Silva Faria

Juiz de Fora

2026

Almeida, Lívea Vieira Fernandes de.

A concessão de diárias e passagens na Universidade Federal de Juiz de Fora : os desafios dos solicitantes de viagem e de passagem / Lívea Vieira Fernandes de Almeida. -- 2026.
137 f. : il.

Orientadora: Edna Silva Faria

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2026.

1. Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP). 2. gestão da informação. 3. gestão do conhecimento. 4. tecnologia da informação. I. Faria, Edna Silva, orient. II. Título.

Lívea Vieira Fernandes de Almeida

A concessão de diárias e passagens na Universidade Federal de Juiz de Fora: os desafios dos solicitantes de viagem e de passagem

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 30 de março de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof.(ª) Dr.(ª). Edna Silva Faria - Orientador

UFG

Prof.(ª) Dr.(ª). Frederico Braida Rodrigues de Paula

UFJF

Prof.(ª) Dr.(ª). Ivan Carlin Passos

UFF

Juiz de Fora, 10/02/2026.



Documento assinado eletronicamente por **Edna Silva Faria, Usuário Externo**, em 30/03/2026, às 15:48, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Frederico Braida Rodrigues de Paula, Professor(a)**, em 30/03/2026, às 18:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ivan Carlin Passos, Usuário Externo**, em 02/04/2026, às 19:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2869225** e o código CRC **10AF5C9E**.

Dedico este trabalho aos servidores da Universidade Federal de Juiz de Fora e à própria instituição, que há muitos anos me acolhe e contribui de forma decisiva para minha formação acadêmica e profissional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal de Juiz de Fora pela oportunidade de realizar este curso.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP/CAEd/UFJF) e ao Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação (CAEd) pela formação e pelo suporte institucional oferecido.

À orientadora Prof^a Dr^a Edna Silva Faria e à agente de suporte acadêmico do Programa, Bruna de Oliveira Fonseca, pelo acompanhamento, pela disponibilidade e pelo apoio durante todo o percurso formativo.

Aos membros da banca examinadora, Prof^o Dr.^o Frederico Braida Rodrigues de Paula e Prof^o Dr.^o Ivan Carlin Passos, agradeço pela leitura criteriosa e pelas contribuições que qualificaram este trabalho.

À minha equipe de trabalho, agradeço pela convivência salutar, pelo apoio constante e pelas trocas ao longo desse processo.

Por fim, agradeço aos servidores da Universidade Federal de Juiz de Fora que colaboraram voluntariamente com esta pesquisa, pela disponibilidade e pelas informações fornecidas, sem as quais este estudo não seria possível.

RESUMO

Este estudo, desenvolvido como caso de gestão no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP CAED/UFJF), envolve o contexto da concessão de diárias e passagens e os desafios enfrentados pelos solicitantes de viagens e de passagens do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). O SCDP é uma ferramenta informatizada utilizada na administração pública para planejamento, execução e controle de pagamento de diárias e passagens. Trata-se de procedimentos que abrangem múltiplos trâmites, envolvem a interação entre diversos agentes e demandam a gestão de prazos, os recursos orçamentários e a aplicação de legislações específicas. Essa complexidade exige aprimoramento contínuo e coordenação eficiente entre os agentes envolvidos, em especial, os solicitantes, que operam e cadastram os afastamentos no sistema. Com base na questão de pesquisa: *quais desafios os solicitantes de viagens e de passagens enfrentam na execução das funções relacionadas ao Sistema de Concessão de Diárias e Passagens na UFJF?*, este estudo tem como objetivo geral investigar as dificuldades enfrentadas pelos solicitantes de viagens e de passagens no SCDP na UFJF. Além disso, os objetivos secundários são: i. descrever o processo de concessão de diárias e passagens e a gestão do SCDP na UFJF; ii. analisar as dificuldades existentes na concessão de diárias e passagens na UFJF sob a perspectiva dos solicitantes de viagens e de passagens do SCDP; iii. propor um plano de ação educacional capaz de mitigar ou de solucionar os desafios vivenciados pelo grupo estudado. A pesquisa traz em seu referencial teórico reflexões sobre Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e o princípio da eficiência na administração pública. Como conceitos e princípios afins, estes se relacionam às ciências administrativas e à melhoria de processos, serviços e manutenção das organizações, devendo estar atrelados aos propósitos, objetivos estratégicos e à missão institucional do órgão público (Batista, 2012). A metodologia adotada combina pesquisa bibliográfica e documental, aplicação de questionário *on-line* aos agentes da instituição com os perfis de usuário de Solicitante de Viagem e Solicitante de Passagem no SCDP e entrevista semiestruturada aos gestores setoriais do SCDP na universidade. A relevância do estudo está no impacto que a concessão de diárias e passagens tem sobre as atividades de ensino, pesquisa e

extensão no ensino superior e no âmbito da instituição, além de destacar a necessidade de ampliar o corpo de pesquisas sobre o tema. Ao evidenciar os principais desafios existentes, a pesquisa forneceu subsídios para o desenvolvimento de um Plano de Ação Educacional (PAE) voltado à proposição de estratégias de melhoria das práticas administrativas relacionadas às solicitações de afastamentos e ao aprimoramento da gestão do SCDP na instituição, fundamentadas nos princípios da Gestão da Informação e do Conhecimento.

Palavras-chave: Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP); gestão da informação; gestão do conhecimento; tecnologia da informação.

ABSTRACT

This study, developed as a management case within the scope of the Professional Master's Program in Public Education Management and Evaluation (PPGP CAED/UFJF), addresses the context of granting per diems and travel tickets and the challenges faced by travel and ticket requesters within the Daily Allowances and Travel System (SCDP) at Federal University of Juiz de Fora (UFJF). The SCDP is a computerized tool used in public administration for planning, execution, and control of per diem and ticket payments. These procedures cover multiple stages, the interaction of various agents, and require the management of deadlines, budgetary resources, and the application of specific legislation. Such complexity demands continuous improvement and efficient coordination among the agents involved, especially the requesters who operate and register leaves of absence in the system. Based on the research question: *What challenges do travel and ticket requesters face while using the Daily Allowances and Travel System (SCDP) at UFJF?*, the study's general objective is to investigate the difficulties faced by travel and ticket requesters in the SCDP at UFJF. Moreover, the secondary objectives are: i. to describe the process of granting per diems and tickets and the management of the SCDP at UFJF; ii. to analyze the existing difficulties in granting per diems and tickets at UFJF from the perspective of SCDP travel and ticket requesters; iii. to propose an educational action plan capable of mitigating or solving the challenges experienced by the studied group. The research's theoretical framework draws on Information Management, Knowledge Management, and the principles of efficiency and efficacy in public administration. As related concepts and principles, it belongs to administrative sciences and the improvement of processes, services, and organizational maintenance, and it must be linked to the purposes, strategic objectives, and institutional mission of the public agency (Batista, 2012). The adopted methodology combines bibliographic and documentary research, the application of an on-line questionnaire to institutional agents with user profiles of Travel Requester and Ticket Requester in the SCDP, and semi-structured interviews with SCDP sectoral managers at the university. The relevance of the study relies on the impact that the granting of per diems and tickets has on teaching, research, and outreach activities within higher education and the institution, in addition to the need to expand the body of research on the subject. By highlighting the main existing challenges, the

research provided subsidies for the development of an Educational Action Plan (EAP) aimed at proposing strategies to improve administrative practices related to leave requests and the enhancement of SCDP management at the institution, grounded in the principles of Information and Knowledge Management.

Keywords: Daily Allowances and Travel System (SCDP); information management; information technology; knowledge management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	– Síntese das principais normas sobre diárias, passagens e uso do SCDP	23
Figura 1	– Integração do SCDP a outros sistemas e programas governamentais	26
Figura 2	– Organograma da UFJF	30
Figura 3	– Captura da tela de <i>login</i> do sítio do SCDP	38
Figura 4	– Captura da tela de <i>login</i> do aplicativo SCDP	39
Quadro 2	– Principais perfis envolvidos nos fluxos das solicitações	40
Quadro 3	– Descrição dos perfis de usuários do SCDP cujas funções relacionam-se à gestão do sistema	41
Figura 5	– Fluxos das tramitações de afastamentos nacionais e internacionais	45
Quadro 4	– Eixos de análise da pesquisa de campo	71
Gráfico 1	– Principais estratégias utilizadas pelos solicitantes do SCDP para solucionar dificuldades	77
Gráfico 2	– Níveis de dificuldade sobre a utilização e a navegação pelas funcionalidades do SCDP	80
Gráfico 3	– Níveis de dificuldade sobre o conhecimento e a aplicação de procedimentos e regras	82
Gráfico 4	– Níveis de dificuldade sobre o fluxo de processos	86
Gráfico 5	– Níveis de dificuldade sobre o apoio institucional e a disseminação da informação	89
Gráfico 6	– Níveis de dificuldade sobre atividades relacionadas ao SCDP considerando recursos, carga de trabalho e impacto em outras demandas	96
Quadro 5	– Dados da pesquisa e ações propositivas	101
Quadro 6	– Síntese das ações do PAE a partir da ferramenta 5W2H	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Solicitações de viagens registradas entre os anos de 2019 e 2024 na UFJF	33
Tabela 2	– Valores gastos com diárias e locomoção entre os anos de 2019 e 2024 em relação às despesas da UFJF	34
Tabela 3	– Relação das solicitações de viagens registradas entre os anos de 2019 e 2024 no SCDP da UFJF e viagens urgentes no mesmo período	50
Tabela 4	– Perfil do participante	75
Tabela 5	– Informações de uso do SCDP	76
Tabela 6	– Percepção de dificuldades no uso do SCDP relacionada à participação em capacitações	78
Tabela 7	– Experiência de uso do SCDP	81
Tabela 8	– Conhecimento dos procedimentos e regras	84
Tabela 9	– Fluxo de processos e eficiência administrativa	87
Tabela 10	– Apoio institucional e disseminação da informação	91
Tabela 11	– Organização do trabalho e competências da equipe	97

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAEd	Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação
CGCO	Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional
CGU	Controladoria-Geral da União
CNS	Conselho Nacional de Saúde
COESF	Coordenação de Execução e Suporte Financeiro
CONSU	Conselho Superior
DELOG	Diretoria de Normas e Sistemas de Logística
e-Gov	Governo Eletrônico
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
GC	Gestão do conhecimento
GesPública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GI	Gestão da informação
GRU	Guia de Recolhimento da União
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IN	Instrução Normativa
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
MEC	Ministério da Educação
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PAE	Plano de Ação Educacional
PCDP	Proposta de Concessão de Diárias e Passagens
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas
POP	Procedimento Operacional Padrão
PPGP	Programa de Pós-graduação em Gestão e Avaliação da Educação

Pública

PROSDAV	Pró-Reitoria de Sistemas de Dados e Avaliação
PROGEFI	Pró-Reitoria de Gestão e Finanças
PROGEPE	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROINFRA	Pró-reitoria de Infraestrutura
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças
PROPP	Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
PROUNI	Programa Universidade para Todos
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SEI!	Sistema Eletrônico de Informações
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIGA	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
SIOP	Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento
SIORG	Sistema de Organização e Inovação Institucional
SISG	Sistema de Serviços Gerais
TAE	Técnico-administrativo em Educação
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
TED	Termo de Execução Descentralizada
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
UAB	Universidade Aberta do Brasil

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	A CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS E O USO DO SCDP NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA	20
2.1	DIÁRIAS, PASSAGENS E O USO DO SCDP NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	20
2.2	A CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS NA UFJF	27
2.2.1	A gestão do SCDP na UFJF	35
2.2.2	Acesso ao sistema, perfis de usuários e fluxos das solicitações ...	37
2.3	O PROBLEMA DE PESQUISA: DESAFIOS DOS SOLICITANTES DE VIAGEM E DE PASSAGEM DO SCDP	46
3	REFERENCIAL TEÓRICO, PROPOSTA METODOLÓGICA E PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE CAMPO	53
3.1	GESTÃO PÚBLICA EM TRANSFORMAÇÃO: MODELOS, INFORMAÇÃO, TECNOLOGIA E EFICIÊNCIA	53
3.1.1	Modelos de gestão pública, eficiência administrativa, modernização e tecnologias digitais	54
3.1.2	A Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento na administração pública e nas universidades brasileiras	61
3.2	PROPOSTA METODOLÓGICA	65
3.3	PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE CAMPO E PERCURSO METODOLÓGICO	69
3.3.1	Da seleção da população e da amostra	69
3.3.2	Elaboração dos instrumentos e execução da pesquisa	70
3.4	DESAFIOS NO PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS NA UFJF: ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DE USUÁRIOS E GESTORES	74
4	DA ANÁLISE ÀS PROPOSIÇÕES: O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL	100
4.1	PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO	102
4.2	DETALHAMENTO DAS PROPOSIÇÕES	108
4.2.1	Feedback para a gestão central do SCDP	108
4.2.2	Processos internos da Comissão	110

4.2.3	Capacitação em SCDP	111
4.2.4	Autoinstrução e interpretação normativa	113
4.2.5	Comunicação	116
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
	REFERÊNCIAS	122
	APÊNDICE A – Questionário aplicado aos solicitantes de viagem e de passagem da UFJF	133
	APÊNDICE B – Roteiro da entrevista realizada com os gestores setoriais do SCDP na UFJF	137

1 INTRODUÇÃO

A concessão de diárias e passagens consiste na indenização de gastos realizados com hospedagem, alimentação e locomoção nos deslocamentos eventuais a serviço na administração pública. O tema é previsto na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais e discorre sobre as diárias e sua finalidade no serviço público (Brasil, 1990).

Este estudo, desenvolvido como caso de gestão no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública (PPGP/CAEd/UFJF), envolve o contexto da concessão de diárias e passagens e os desafios enfrentados pelos solicitantes de viagens e de passagens do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

O SCDP é um sistema informatizado que possui as funcionalidades necessárias para o registro dos afastamentos eventuais a serviço, nacionais e internacionais, e o planejamento, execução, controle e transparência na concessão de diárias e de passagens (Barbosa; Bernardes, 2020; Bernardes *et al.*, 2018; Brasil, 2020).

Cada órgão ou entidade da administração pública federal é responsável pela gestão dos afastamentos realizados no seu interesse, sendo a concessão de diárias e passagens uma atividade descentralizada e desconcentrada¹ no país (Barbosa; Bernardes, 2020). Antes da implementação do SCDP, o funcionalismo público valia-se de processos manuais e burocráticos no pagamento dessas indenizações. A necessidade de um processo único, mais transparente e eficiente levou à criação do SCDP pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), no ano de 2004 (Barbosa; Bernardes, 2020; Bernardes *et al.*, 2018).

No Brasil, o Decreto Presidencial nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006, estabeleceu o marco legal para a concessão de diárias e passagens e tornou obrigatório o uso do SCDP pelos órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2006).

1 Segundo Pietro (2025), descentralização é a distribuição de competências de uma pessoa jurídica para outra ou de um órgão para outro, o que na administração pública ocorre, por exemplo, quando a União transfere a execução de determinada atividade a uma autarquia ou fundação pública. A desconcentração é compreendida como a distribuição interna de competências dentro de um mesmo órgão.

A motivação para a realização da pesquisa deve-se ao fato de que a autora é servidora técnico-administrativa e atua como gestora setorial na Comissão de Gerenciamento do SCDP na Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) pesquisada, e lida diretamente com essas demandas. Desde 2013, a instituição utiliza o SCDP, sendo a concessão de diárias e passagens compreendida como uma atividade-meio dentro do conjunto de atribuições, ações estratégicas e políticas institucionais, com impacto nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Os procedimentos de concessão de diárias e de passagens constituem um processo desconcentrado, regulamentado por normativas federais e internas, que estabelecem os prazos, competências e definem os perfis de acesso e utilização, bem como suas delegações e subdelegações.

A presente pesquisa enfoca os perfis de usuários denominados Solicitante de Viagem e Solicitante de Passagem, representados por um número expressivo de agentes formalmente designados no âmbito de cada unidade demandante (acadêmica e administrativa) na instituição. Tais perfis têm a responsabilidade de inclusão, no SCDP, das informações relacionadas ao cadastramento da solicitação, alteração, cancelamento, complementação, pesquisa de preços, escolha da melhor tarifa, acompanhamento da emissão de passagens e prestação de contas dos afastamentos realizados a interesse institucional, na sua unidade (UFJF, 2020). Os solicitantes de viagem e de passagem, portanto, desempenham papel fundamental no processo de concessão de diárias e passagens, com múltiplas competências e atribuições.

A complexidade desses procedimentos pode levar os usuários a vivenciar dificuldades e desafios. Nesse contexto, a escolha do tema e do recorte desta pesquisa surgiu da percepção, no exercício laboral da pesquisadora, de que frequentemente há dúvidas e obstáculos no uso do sistema e no desempenho das funções de solicitação. Com base na percepção dos próprios servidores, Fidelis (2018) identificou que o uso do SCDP é visto como uma atividade complexa e cercada por dificuldades na instituição. Assim, este estudo se justifica pela necessidade de identificar tais desafios, de forma a aprimorar continuamente os processos relacionados ao sistema, especialmente para os solicitantes.

Isso posto, este estudo procurou responder à seguinte questão de pesquisa: quais desafios os solicitantes de viagens e de passagens enfrentam na execução das funções relacionadas ao Sistema de Concessão de Diárias e Passagens na

UFJF? Para tanto, teve como objetivo principal investigar as dificuldades enfrentadas pelos agentes que solicitam viagens e passagens pelo Sistema de Concessão de Diárias e Passagens na Universidade Federal de Juiz de Fora.

Concorrendo para o objetivo principal, foram estabelecidos os seguintes objetivos secundários: descrever o processo de concessão de diárias e passagens e a gestão do SCDP na UFJF, analisar as dificuldades existentes sob a perspectiva dos Solicitantes de Viagem e Solicitantes de Passagens e, ainda, propor um plano de ação educacional possível de mitigar e/ou solucionar os desafios vivenciados pelo grupo estudado, através do aprimoramento dos processos relacionados à gestão da concessão de diárias e passagens na UFJF.

A pesquisa comporta em seu referencial teórico reflexões sobre Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC) e o princípio da eficiência na administração pública. A escolha se justifica uma vez que GI e GC – conceitos fortemente interligados – relacionam-se às ciências administrativas e à melhoria de processos, produtos, serviços, geração de valor, inovação e manutenção das organizações (Almeida, 2016).

Perpassam, ainda, pelo uso das tecnologias de informação e comunicação (TIC), impulsionado pelo movimento de modernização e transformação digital do governo federal, que visa favorecer a organização, o acesso e a disseminação do saber nas organizações e redesenha a prestação dos serviços públicos. Acredita-se que recorrer a tais abordagens é relevante para a compreensão dos fatores que ocasionam os desafios da utilização do SCDP pelos agentes solicitantes e suas implicações na execução das funções e dos procedimentos, bem como na formulação de políticas institucionais voltadas ao enfrentamento desses desafios.

O gerenciamento da informação e do conhecimento nas organizações públicas e no contexto das universidades pode otimizar processos, reduzir custos, melhorar o seu desempenho e auxiliar na tomada de decisões (Almeida, 2016). Tais princípios devem estar atrelados aos propósitos, objetivos estratégicos e à missão institucional de um órgão público e podem garantir métodos para criar, compartilhar e aplicar o conhecimento entre servidores e gestores públicos (Batista, 2012).

Para que fossem alcançados os objetivos estabelecidos e a fim de responder à questão central, nesta pesquisa em ciências sociais e humanas foram usados diferentes recursos metodológicos. Classificada como pesquisa aplicada, do ponto de vista de seus objetivos, possui caráter descritivo e exploratório, pois visou

descrever as características da população e fenômeno descritos – o grupo de solicitantes de viagens e de passagens e o processo da concessão de diárias e passagens na UFJF. Sua abordagem envolveu aspectos qualitativos associados a procedimentos de estatística descritiva para fins de apoio analítico. Quanto aos procedimentos, valeu-se da pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso único (Gil, 2022).

Para aprofundar o conhecimento sobre o tema, a pesquisa bibliográfica foi realizada em bases científicas, incluindo livros referenciais, artigos, dissertações e teses. Foram consultadas normativas federais sobre a concessão de diárias e passagens na administração pública, além de documentos institucionais da IFES, como Estatuto, Regimento, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

A pesquisa documental incluiu relatórios sobre viagens realizadas no órgão entre 2019 e 2024, disponíveis no SCDP e em plataformas públicas, como o Portal da Transparência e o Painel de Viagens, que forneceram dados sobre os afastamentos institucionais registrados no período. Esse marco temporal da pesquisa foi escolhido, pois envolve realidades distintas de pré e pós Pandemia de Covid-19, que impactou significativamente nas rotinas administrativas relacionadas aos afastamentos na IFES e no número de solicitações de viagens e de passagens.

Projetou-se, também, a realização de pesquisa de campo, por meio da aplicação de um questionário *on-line* aos agentes com perfis de Solicitante de Viagem e Solicitante de Passagem no SCDP, e entrevista semiestruturada aos servidores que compõem a equipe de gerenciamento desse sistema na instituição.

O questionário foi escolhido como instrumento de coleta de dados primários no intuito de responder à questão central da pesquisa, sendo um recurso metodológico comumente empregado nas pesquisas com abordagem qualitativa, segundo Marchesan; Ramos (2012). Elaborado na plataforma *Google Forms*, permitiu maior alcance e privacidade dos respondentes, bem como o registro automático das respostas, facilitando a organização e análise dos dados obtidos.

Por meio da entrevista aos membros da Comissão de Gerenciamento do SCDP, buscou-se fazer o levantamento de informações sobre o processo de gestão do sistema no órgão e as percepções da equipe sobre as dificuldades enfrentadas pelos agentes solicitantes de viagens e de passagens, com base em sua experiência de gestão.

Considera-se que a associação de dados e informações provenientes do questionário, da entrevista e das pesquisas bibliográfica e documental permitiu a triangulação de métodos, fontes e conteúdo e, com isso, a construção de uma análise substancial acerca dos fatores que dificultam as práticas e funções de solicitação de viagens e de passagens pelos servidores, objeto desta pesquisa.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo comporta a presente introdução, na qual são expostos de maneira sucinta o tema, o problema, os objetivos, a justificativa e a relevância da pesquisa.

O segundo capítulo descreve os procedimentos de concessão de diárias, de passagens e a gestão do SCDP na UFJF. Primeiramente, é apresentado o contexto desse processo na administração pública brasileira e, em seguida, detalha-se a realidade da instituição pesquisada. Posteriormente, apresentam-se as questões relacionadas aos solicitantes de viagem e passagem do SCDP na referida instituição descrevendo, assim, o caso de gestão definido para este estudo.

O terceiro capítulo expõe o referencial teórico que norteia a pesquisa e apresenta a proposta metodológica adotada, detalhando a abordagem utilizada, os procedimentos de coleta e análise de dados e a justificativa para essas escolhas, visando garantir a coerência e a validade científica do estudo. Apresenta, também, o percurso metodológico de execução da pesquisa e a análise dos dados obtidos por meio da ida a campo.

No quarto capítulo encontra-se exposto um Plano de Ação Educacional (PAE), que propõe ações como possíveis soluções para o problema de pesquisa, considerando os desafios, os obstáculos e as oportunidades identificados na execução do estudo.

O quinto e último capítulo trazem as considerações finais, elaboradas com base nos dados e informações obtidas no processo de pesquisa, bem como nas discussões e análises dos resultados. Nele são sintetizadas as principais conclusões do estudo, destacando as contribuições, as limitações e as possíveis implicações para futuras pesquisas.

2 A CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS E O USO DO SCDP NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

Este estudo se reporta às dificuldades enfrentadas pelos agentes solicitantes de viagens e de passagens do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens na Universidade Federal de Juiz de Fora. Para tanto, neste capítulo, organizado em três seções, é descrito o processo da concessão de diárias e passagens e a gestão do SCDP na UFJF.

A primeira seção discorre sobre a concessão de diárias e passagens na administração pública brasileira, apresentando-se o contexto da criação do SCDP, as definições e as regras que o envolvem e regulamentam no país. A segunda seção descreve os procedimentos de concessão de diárias e passagens na UFJF, com o objetivo de apresentar as políticas de gestão do SCDP, a utilização do sistema e o fluxo das solicitações de viagens na instituição. A terceira seção delinea a situação-problema identificada por meio da descrição do caso objeto deste estudo e das circunstâncias que incorrem nos desafios vivenciados pelos usuários do SCDP denominados Solicitantes de Viagem e Solicitantes de Passagem.

2.1 DIÁRIAS, PASSAGENS E O USO DO SCDP NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A concessão de diárias e passagens consiste na indenização dos gastos com hospedagem, alimentação e locomoção realizados por agentes públicos no exercício de seu cargo, em razão de afastamentos temporários ou, ainda, aqueles deslocamentos realizados por colaboradores eventuais² no interesse da administração pública. Essa indenização ocorre com base em informações detalhadas sobre os eventos motivadores do deslocamento e é custeada com recursos orçamentários do órgão de origem do servidor ou daquele responsável por sua movimentação (Brasil, 1991; Brasil, 2006).

O tema é regido por um conjunto de normas que visam garantir a conformidade, a economicidade e a gestão dos deslocamentos a serviço no âmbito

² Colaborador eventual é a pessoa física sem vínculo com a administração pública que participa de evento ou atividade de interesse dela (Brasil, 2019a). A indenização das despesas realizadas com deslocamento pelo colaborador eventual no interesse da administração está inicialmente prevista na Lei nº 8.162 de 08 de janeiro de 1991.

do setor público. Essa normatização está ancorada nos princípios constitucionais que regem a administração pública como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, os quais asseguram a devida aplicação dos recursos públicos, a legalidade dos atos administrativos e garantem uma gestão pública responsável alinhada ao interesse coletivo (Brasil, 1988; Pietro, 2025).

Um levantamento da regulamentação das diárias e passagens no Brasil aponta o Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939, como uma das primeiras normativas a tratar do tema. O decreto estabelecia critérios para o pagamento de diárias para servidores civis, aprimorados pelas normas subsequentes (Brasil, 1939). Desde então, sucessivas normas aperfeiçoaram e consolidaram as regras aplicáveis aos afastamentos no país e no exterior, compondo o atual ordenamento jurídico sobre o tema.

A Lei nº 5.809, de 10 de outubro de 1972, criou regras para o pagamento de diárias e de passagens ao servidor que se desloca para fora do país a serviço da administração (Brasil, 1972). O Decreto nº 71.733, de 18 de janeiro de 1973, regulamenta essa Lei ao estabelecer novas regras e ampliar o alcance das diárias, introduzindo critérios para a sua concessão e valores (Brasil, 1973).

Posteriormente, o Decreto nº 91.800, de 18 de outubro de 1985 dispôs sobre viagens a serviço e para aperfeiçoamento sem nomeação ou designação formal, estabelecendo regras mais detalhadas sobre prestação de contas, aplicadas atualmente (Brasil, 1985). Complementando-o, há o Decreto nº 1.387 (Brasil, 1995), que impõe critérios mais rigorosos para a autorização de afastamentos internacionais de servidores civis, mantendo a observância das normas estabelecidas nos documentos anteriores.

A Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que institui o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, autarquias e fundações públicas federais, constitui a base legal para a concessão de diárias e passagens na administração pública atualmente. Ao disciplinar as vantagens pecuniárias vinculadas ao deslocamento a serviço, a lei sustenta as normas infralegais que regulam o tema, incluindo aquelas que regem o uso do SCDP. No Artigo 51 prevê as diárias como indenização ao servidor, enquanto os Artigos 58 e 59 – alterados pela Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997 – dispõem sobre o conceito, a finalidade e os critérios da concessão:

Art. 58. O servidor que, a serviço, afastar-se da sede em caráter eventual ou transitório para outro ponto do território nacional ou para o exterior, fará jus a passagens e diárias destinadas a indenizar as parcelas de despesas extraordinárias com pousada, alimentação e locomoção urbana, conforme dispuser em regulamento.

§ 1º A diária será concedida por dia de afastamento, sendo devida pela metade quando o deslocamento não exigir pernoite fora da sede, ou quando a União custear, por meio diverso, as despesas extraordinárias cobertas por diárias.

§ 2º Nos casos em que o deslocamento da sede constituir exigência permanente do cargo, o servidor não fará jus a diárias.

§ 3º Também não fará jus a diárias o servidor que se deslocar dentro da mesma região metropolitana, aglomeração urbana ou microrregião, constituídas por municípios limítrofes e regularmente instituídas, ou em áreas de controle integrado mantidas com países limítrofes, cuja jurisdição e competência dos órgãos, entidades e servidores brasileiros considera-se estendida, salvo se houver pernoite fora da sede, hipóteses em que as diárias pagas serão sempre as fixadas para os afastamentos dentro do território nacional.

Art. 59. O servidor que receber diárias e não se afastar da sede, por qualquer motivo, fica obrigado a restituí-las integralmente, no prazo de 5 (cinco) dias.

Parágrafo único. Na hipótese de o servidor retornar à sede em prazo menor do que o previsto para o seu afastamento, restituirá as diárias recebidas em excesso, no prazo previsto no *caput* (Brasil, 1990, p. [10]).

O Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006, constitui o principal marco regulatório da concessão de diárias na administração pública federal. A norma representou um avanço ao sistematizar procedimentos, estabelecer critérios mais objetivos para o pagamento de diárias e prever a responsabilização por concessões irregulares. Também define as situações em que as diárias são devidas, integral ou parcialmente, a servidores e colaboradores eventuais, no país ou no exterior³, bem como as regras para pagamento antecipado e restituição ao erário (Brasil, 2006).

Nesse arcabouço legal, uma norma importante é a Instrução Normativa (IN) nº 3, de 11 de fevereiro de 2015, da Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) – secretaria que se encontra atualmente sob a gestão do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). A IN nº 3 apresenta orientações sobre a aquisição de passagens aéreas que também valem para passagens terrestres, ferroviárias, marítimas e fluviais. Estabelece critérios de escolha relacionados aos preços e aos horários preferenciais para os deslocamentos, além da antecedência mínima recomendada

³ Cujos valores foram atualizados na redação do Decreto nº 11.872, de 29 de dezembro de 2023 (Brasil, 2023).

para a compra que, atualmente, é de quinze dias que antecedem o início dos afastamentos⁴.

A norma também define os fluxos e procedimentos administrativos principais para concessão de passagens, envolvendo: a autorização e a solicitação de afastamento; a pesquisa e a reserva dos trechos; a autorização de emissão da passagem; o pagamento da diária e a prestação de contas do afastamento, além de especificar as competências e as responsabilidades dos agentes envolvidos nos processos decisórios e de compra das passagens (Brasil, 2015).

Apresenta-se no Quadro 1 uma síntese dos principais atos normativos trazidos neste estudo e que regulamentam a concessão de diárias e passagens na administração pública federal:

Quadro 1 – Síntese das principais normas sobre diárias, passagens e uso do SCDP

Ano	Tipo de norma	Número/ Identificação	Conteúdo
1939	Decreto-Lei	nº 1.713	Estatuto dos funcionários civis da União; estabeleceu critérios iniciais para pagamento de diárias.
1972	Lei	nº 5.809	Dispõe sobre direitos de civis e militares em serviço no exterior; institui regras de passagens e diárias.
1973	Decreto	nº 71.733	Regulamenta a Lei nº 5.809; detalha e amplia critérios para concessão de diárias e valores.
1985	Decreto	nº 91.800	Dispõe sobre viagens a serviço sem designação formal; define regras de prestação de contas.
1995	Decreto	nº 1.387	Estabelece critérios para autorização de afastamentos internacionais de servidores civis.
1990	Lei	nº 8.112	Regime jurídico dos servidores civis da União.
2006	Decreto	nº 5.992	Regulamenta concessão de diárias e passagens; introduz critérios, controle e responsabilização; institui a obrigatoriedade de uso do SCDP.
2015	Instrução Normativa	Nº 3/MPOG	Normas para aquisição de passagens; critérios de escolha por preço, horário e antecedência mínima para a compra.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O conhecimento e a aplicação dessas principais normas de modo integrado são essenciais à análise da política de deslocamentos no serviço público federal e

⁴ Antes estabelecida em dez dias por esta IN, o prazo foi revisto na redação dada pelo Decreto nº 10.193 de 27 de dezembro de 2019 (Brasil, 2019a).

sua efetividade, sobretudo no que se refere à capacitação dos agentes responsáveis pelas inúmeras etapas do processo e às responsabilidades e desafios inerentes à execução dessa política.

Por se tratar de uma atividade descentralizada e desconcentrada no país (realizada por diversas instituições e, ao mesmo tempo, por várias unidades dentro delas), a concessão de diárias e passagens constituiu-se em um processo complexo, burocrático e com altos custos de execução (Bernardes *et al.*, 2018). Diante dessa realidade, fez-se necessária a adoção de um modelo de gestão que se adaptasse às transformações do setor público, capaz de uniformizar, tornar mais eficientes e conferir maior transparência aos processos (Barbosa; Bernardes, 2020).

Visando minimizar as dificuldades operacionais existentes, foi desenvolvido no ano de 2004, pelo MPOG, o SCDP. O sistema foi concebido como ferramenta de apoio ao planejamento, à execução e ao controle no pagamento de diárias e passagens, abrangendo funcionalidades voltadas ao registro único de todos os afastamentos nacionais e internacionais, com ou sem ônus, a serviço da administração pública federal (Barbosa; Bernardes, 2020). A otimização do controle dos afastamentos é, portanto, essencial para evitar gastos indevidos e assegurar a regularidade dos pagamentos de diárias e passagens, porque eles se vinculam à efetiva necessidade e legalidade dos deslocamentos.

O SCDP processa eletronicamente os trâmites necessários para a aprovação dos afastamentos, permitindo a aquisição das passagens e o recebimento das diárias correspondentes e contribui para a unificação e a otimização dos processos, visando reduzir a burocracia nas rotinas administrativas, agilizar a tramitação dos pedidos e facilitar a obtenção de informações, visando elevar a qualidade dos serviços públicos prestados (Brasil, 2020). Estimula o uso racional de recursos públicos pela informatização dos processos e atende aos requisitos de políticas de transparência, gerando informações que são disponibilizadas em bases de dados de consulta pública (Bernardes *et al.*, 2018; Brasil, 2020), o que é fundamental para o controle social e a análise de políticas públicas.

A ampla divulgação de dados referentes às despesas com diárias e passagens, no âmbito da administração pública federal, em plataformas como o Portal da Transparência e o Painel de Viagens do governo é consequência disso⁵. A

5 Essas plataformas podem ser acessadas nos seguintes endereços: <https://portaldatransparencia.gov.br/> (Brasil, 2025a) e <https://paineldeviagens.economia.gov.br/> (Brasil, 2019b).

exemplo, no ano de 2024, os gastos da União com ambos os itens totalizaram R\$ 2,2 bilhões, representando cerca de 0,04% do total das despesas públicas federais, estimadas em R\$ 5,43 trilhões. A acessibilidade a esse tipo de informação se torna possível em razão da adoção de sistemas integrados como o SCDP, que consolidam dados e favorecem a tomada de decisão baseada em evidências.

Pode-se dizer, portanto, que a regulamentação e a informatização da concessão de diárias e passagens evoluíram conforme o aumento das demandas e a busca por maior eficiência na gestão pública. Os antigos procedimentos manuais deram lugar a processos eletrônicos padronizados, alinhados às exigências de transparência e controle dos gastos públicos.

Segundo Bernardes *et al.* (2018), no ano do desenvolvimento do SCDP, ainda não havia respaldo legal para determinar a utilização do sistema pelos órgãos e entidades. A sua obrigatoriedade de uso pelos órgãos públicos passou a ser prevista no Decreto nº 5.992 de 2006, através do artigo 12A⁶, onde se lê que “o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos é de utilização obrigatória pelos órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (Brasil, 2006, p. [6]).

O Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) é a empresa pública responsável pelo desenvolvimento e manutenção do sistema, atuando como provedor de tecnologia da informação para o governo federal (Alves Filho; Oliveira, 2008; Brasil, 2020). O SCDP compõe o Sistema de Serviços Gerais (SISG), responsável por organizar e padronizar macrofunções e atividades de apoio do governo, correspondentes a temas básicos como, por exemplo, a gestão de compras, de recursos humanos, serviços gerais, transporte, dentre outros (Brasil, 1967, 1994). Dessa forma, o SCDP está interligado a outros sistemas estruturantes da administração federal e com eles troca informações, inserindo-se na temática de transportes.

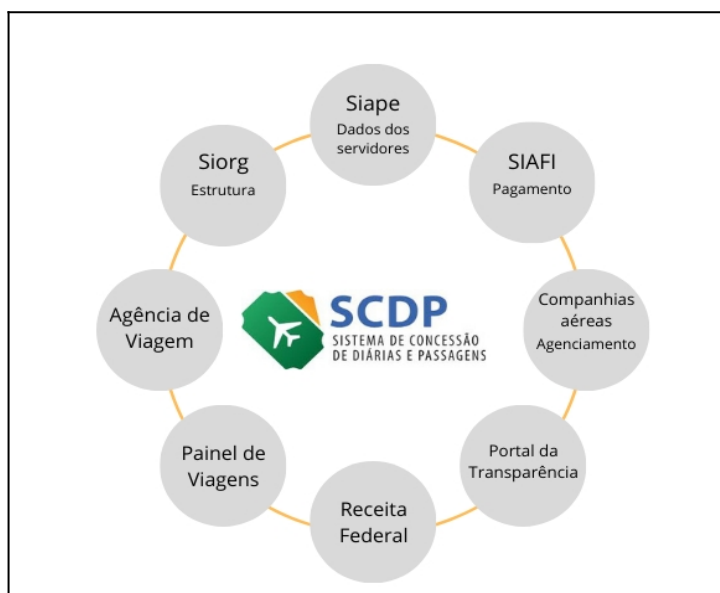
Os principais sistemas com os quais o SCDP se integra são: o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), para obtenção dos dados funcionais dos servidores; o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG), que contém o cadastro oficial das estruturas organizacionais de órgãos e entidades da administração pública federal; e o

6 Incluído pelo Decreto nº 6.258, de 2007. O referido artigo foi atualizado posteriormente pelo Decreto nº 11.872 de 29 de dezembro de 2023.

Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), para permitir a execução financeira, orçamentária e contábil das despesas (Brasil, 2020).

O SCDP ainda troca dados e informações com: o Portal da Transparência do Governo Federal; a Receita Federal do Brasil (para verificação da regularidade do Cadastro de Pessoa Física de não servidores); companhias aéreas nacionais, para compra de bilhetes aéreos na modalidade de aquisição Compra Direta⁷; agências de viagem contratadas para emissão de bilhetes na modalidade de aquisição por agenciamento; e Painel de Viagens, que exibe dados relacionados aos afastamentos inseridos no SCDP (Brasil, 2019b, 2020). A Figura 1 ilustra os sistemas governamentais que se integram ao SCDP:

Figura 1 – Integração do SCDP a outros sistemas e programas governamentais



Fonte: Adaptado pela autora de Brasil (2020).

Em 2013, a versão original do SCDP foi descontinuada e substituída por outra alinhada à “política de uso de *software* livre para o desenvolvimento de sistemas do governo federal” (Bernardes *et al.*, 2018, p. 6). Essa nova versão foi aperfeiçoada, passando a apresentar uma interface mais moderna e funcionalidades ampliadas, mantendo-se, desde então, como base do sistema, em contínuo aprimoramento.

⁷ Em 2014, órgãos e entidades do governo passaram a adquirir passagens aéreas diretamente com companhias aéreas credenciadas, sem o intermédio de agências de viagem. No entanto, muitos deles voltaram a utilizar o agenciamento, já que essa modalidade foi suspensa devido à perda de validade da Medida Provisória nº 877/2019, que tratava da dispensa de retenção de tributos federais nessas aquisições.

O sistema é composto por três módulos, acessados por endereços eletrônicos distintos e dois deles são operacionais, sendo o principal destinado ao uso dos servidores da União e o outro de uso exclusivo das agências de viagem. O terceiro é voltado para simulações e treinamento, visando o aprendizado prático dos usuários, frequentemente utilizado em cursos de capacitação fornecidos pela gestão central e setorial nos órgãos (Barbosa; Bernardes, 2020).

Quanto à sua administração, a gestão central do SCDP – feita pela Diretoria de Normas e Sistemas de Logística (DELOG) do MGI – administra a base de dados única do sistema, enquanto os gestores setoriais de cada órgão ou entidade monitoram os processos necessários para sua implantação e operação (Brasil, 2015, 2024b). Em 2024, a gestão central desenvolveu o aplicativo SCDP para dispositivos móveis, permitindo àqueles que realizam os deslocamentos consultarem informações detalhadas dos pedidos e inserirem documentos para prestar contas (Brasil, 2024c).

O conjunto normativo vigente apresentado e a estrutura funcional do SCDP ressaltam a importância estratégica na modernização dos processos administrativos que tangem a concessão de diárias e passagens na administração pública. Na seção seguinte, o SCDP é apresentado no contexto da UFJF, com o intuito de compreender seu uso e como suas diretrizes são aplicadas na prática institucional.

2.2 A CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS NA UFJF

A Universidade Federal de Juiz de Fora, fundada em 1960, é uma instituição pública de ensino superior localizada no estado de Minas Gerais. Vinculada ao Ministério da Educação (MEC), é uma autarquia de regime especial, com autonomia administrativa, financeira, patrimonial e didático-científica, conforme o Artigo 207 da Constituição Federal (Brasil, 1988) e previsto em seu próprio Estatuto (Brasil, 1998).

Reconhecida pela excelência acadêmica e institucional⁸, a UFJF oferta, anual e semestralmente, cursos de graduação, pós-graduação *lato-sensu*, mestrados, doutorados, residências multiprofissionais e em áreas da saúde realizadas no Hospital Universitário, além de projetos de extensão, Ensino Fundamental e Médio (estes por meio do Colégio de Aplicação João XXIII). A UFJF promove a formação

⁸ A excelência da UFJF é reconhecida por meio dos indicadores divulgados entre 2024 e 2025 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) (UFJF, [2025?]f).

de aproximadamente 26 mil estudantes em seus dois *campi* e conta com o trabalho de mais de 1.600 docentes e 1.500 técnicos administrativos em educação (UFJF, [2025?]a).

A instituição possui seu campus sede localizado no município de Juiz de Fora, na Zona da Mata mineira, onde estão distribuídas dezenove unidades acadêmicas. Conta, ainda, com um campus avançado em Governador Valadares, Minas Gerais, situado na região conhecida como Vale do Rio Doce, a cerca de 455 quilômetros de Juiz de Fora. Sua criação foi aprovada pelo Conselho Superior da UFJF no ano de 2012 e o campus abriga dois institutos – o de Ciências da Vida e o de Ciências Sociais Aplicadas (UFJF, [2025?]b).

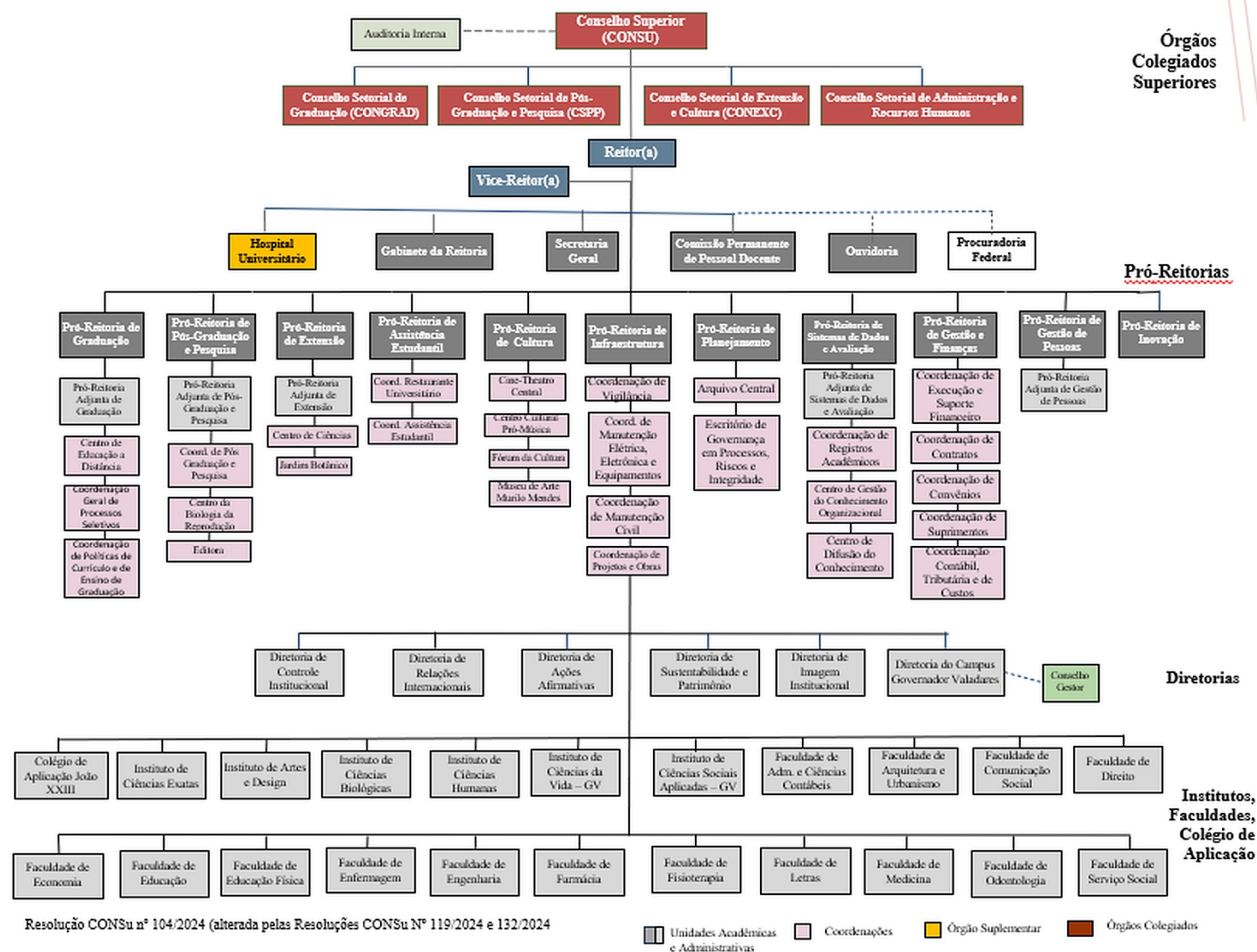
A UFJF fomenta e gerencia importantes espaços culturais na cidade de Juiz de Fora, tais como o Museu de Arte Murilo Mendes, o Cine-Theatro Central e o Memorial Itamar Franco, além de espaços de educação ambiental e científica, a exemplo do Jardim Botânico e do Centro de Ciências, localizado no próprio campus (UFJF, [2025?]a), portanto, além de sua contribuição formativa e intelectual, a instituição promove a produção cultural, a inovação, a geração de empregos e de renda, configurando-se como um agente de desenvolvimento local e regional (UFJF, 2022a).

A estrutura de governança da UFJF encontra-se definida em seu Estatuto, conforme Portaria nº 1.105 de 28 de setembro de 1998, do MEC. A universidade é constituída por Órgãos Colegiados Superiores, Reitoria, Pró-Reitorias, Unidades Acadêmicas e Órgãos Suplementares, que seguem como princípios basilares a liberdade de expressão, o pluralismo de ideias, a gratuidade do ensino, a gestão democrática, a garantia do padrão de qualidade e a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (UFJF, 1998). Na estrutura, destaca-se a atuação do Conselho Superior (CONSU), “Órgão Colegiado maior que estabelece as diretrizes e o planejamento institucional da Universidade, suas políticas continuadas da instituição e a supervisão sobre sua execução” (UFJF, 2022a, p. 70).

A administração da UFJF é exercida pelos representantes eleitos para comporem a Reitoria, com suporte e assessoramento das pró-reitorias e diretorias, cujas competências são regulamentadas pelo Regimento Geral da instituição e delegadas pela Reitoria. Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), as coordenações e gerências vinculadas às pró-reitorias desenvolvem atividades de apoio administrativo, sob supervisão dos pró-reitores. Conforme pode ser verificado

nos seus documentos basilares, as ações dessas unidades respondem à complexidade organizacional da instituição e seguem rigorosamente os marcos legais e normativos externos – como legislações e orientações da administração pública superior, acórdãos do Tribunal de Contas da União (TCU) e recomendações da Controladoria Geral da União (CGU) –, além das normativas internas estabelecidas pela própria UFJF (UFJF, 2022a). A estrutura organizacional atual da universidade tem por base a Resolução CONSU nº 104 de 5 de abril de 2024 (UFJF, 2024a) e pode ser visualizada no organograma presente na Figura 2, na página a seguir.

Figura 2 – Organograma da UFJF



Fonte: UFJF, 2025c.

Considerando que a UFJF, na qualidade de autarquia federal, está subordinada às diretrizes e regulamentações da administração pública, suas práticas administrativas, incluindo aquelas relacionadas à gestão de diárias e passagens, devem observar as normativas específicas vigentes. Assim, em conformidade com as normativas federais, desde 2013 a universidade utiliza o SCDP.

Quando o SCDP foi instituído como ferramenta de uso obrigatório, a UFJF utilizava plataforma própria, o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA), para as requisições de passagens. As requisições se originavam nas unidades demandantes e eram posteriormente recebidas e encaminhadas para a emissão junto à agência de viagens, pelo setor que corresponde à Comissão de Gerenciamento do SCDP atualmente (UFJF, 2013). O SIGA, diferentemente do SCDP, é um sistema que engloba diversos outros módulos para as rotinas administrativas próprias da UFJF.

Paralelamente, a instituição valia-se de processos físicos originados das unidades demandantes e direcionados aos gestores da Reitoria, Pró-Reitoria de Gestão e Finanças (PROGEFI) e Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), responsáveis pelas autorizações administrativas e execução das despesas de diárias (UFJF, 2013).

A transição que marcou a implantação do SCDP na UFJF implicou a utilização simultânea de ambos os sistemas até a completa adaptação do SCDP e a posterior descontinuidade do uso do SIGA para essas funções. O processo demandou dos gestores centrais vinculados ao MPOG, a promoção de capacitações presenciais direcionadas tanto aos servidores que assumiram as funções de gestores setoriais quanto às autoridades com perfil de aprovação (UFJF, 2013). Em seguida, os gestores setoriais passaram a atuar como multiplicadores internos, fornecendo treinamento aos demais usuários da UFJF.

No contexto de utilização e gestão do SCDP, destaca-se que, além das normas gerais, existem orientações específicas emanadas do MEC que regulam a concessão de diárias e passagens. Essas orientações complementam o marco legal geral ao estabelecer procedimentos, critérios e responsabilidades, adaptados à realidade das universidades e institutos federais. Assim, a Portaria MEC nº 928, de 5 de dezembro de 2022, estabelece normas detalhadas para a concessão de diárias e passagens no âmbito do Ministério, incluindo suas entidades vinculadas, cujo objetivo é promover uniformidade nos procedimentos administrativos, facilitar a

integração e o entendimento entre essas instituições, além de delegar competências aos seus dirigentes máximos (Brasil, 2022).

No âmbito da gestão de pessoas, um instrumento de destaque é o Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP). Trata-se de um componente da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), no qual são registradas as necessidades de capacitação dos servidores e as ações planejadas para atendê-las. Regulamentado pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, o PDP orienta licenças e afastamentos para capacitação previstos na Lei nº 8.112 de 1990, sendo uma matéria gerida pela PROGEPE.

Na UFJF, esse levantamento é feito anualmente junto às unidades acadêmicas e administrativas. O servidor pode informar no PDP todas as ações que deseja realizar no ano seguinte, no entanto a autorização para participar dessas ações depende de procedimentos adicionais, entre eles a abertura de processo no Sistema Eletrônico de Informações (SEI)⁹ e o registro no SCDP quando envolver afastamento da sede e o pagamento de diária e passagem (UFJF, 2023, [2025?]d).

A concessão de diárias e passagens é compreendida como uma atividade-meio no escopo de atribuições institucionais, integrando ações estratégicas e políticas de gestão de pessoas que impactam nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Em função da natureza dessas atividades, são comuns afastamentos de servidores e professores para serviço e capacitação. Os afastamentos comuns realizados a serviço constituem-se em reuniões de trabalho entre os *campi*, visitas técnicas a outras instituições, para apresentação de trabalhos e pesquisas em eventos acadêmico-científicos, bem como o recebimento de colaboradores externos para participação em bancas examinadoras (de concurso, de qualificação e defesas de mestrado e doutorado), palestras e eventos institucionais, por exemplo. Sob amparo legal, esses pedidos são rotineiramente registrados no SCDP para pagamento de diárias e/ou passagens (UFJF, 2020; 2023).

Além de afastamentos de servidores, há aqueles previstos para alunos, como participações em congressos e em eventos de inovação, característicos do contexto universitário e regidos por matéria própria sob responsabilidade das Pró-Reitorias de

9 O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) é uma plataforma adotada pelo governo federal para criação e tramitação de processos integralmente de forma eletrônica, visando maior eficiência administrativa na gestão de documentos e processos (Brasil, [2025?]b).

Graduação (PROGRAD) e de Pós-graduação e Pesquisa (PROPP), que são lançados no SCDP para compra de passagens¹⁰ (UFJF, 2015a; 2015b; 2018).

A autorização para pagamento de diárias e passagens é um processo desconcentrado na instituição, envolvendo múltiplos agentes, setores e etapas, em que cada unidade acadêmica ou administrativa é responsável por seus pedidos e utilização de recursos orçamentários. Os recursos são distribuídos, principalmente, pela PROGEFI mediante solicitação e demanda e podem ser oriundos de fontes diversas como recursos do Tesouro (os principais mantenedores do funcionamento das IFES), receitas próprias, e receitas externas à UFJF, como as de emendas parlamentares e Termos de Execução Descentralizada (TED) (UFJF, 2022a).

As unidades acadêmicas e administrativas são responsáveis por avaliar o mérito dos afastamentos de servidores, do recebimento de colaboradores e o fomento a viagens de alunos, cabendo aos seus dirigentes a aprovação inicial dos pedidos (UFJF, 2020). Esse modelo preserva a autonomia das unidades e distribui responsabilidades conforme as atribuições legais dos usuários do sistema, além de se mostrar adequado diante do grande número de servidores e do volume de solicitações anuais, que inviabilizam a centralização do processo em um único setor.

A dimensão dessa demanda é ilustrada pela Tabela 1, que mostra os deslocamentos registrados no período selecionado, incluindo os de servidores da própria instituição, de convidados e de colaboradores eventuais que prestam serviços a interesse do órgão¹¹. Nela, percebe-se uma queda do número de solicitações nos anos 2020 e 2021, anos centrais da pandemia de Covid-19, responsável por restringir os deslocamentos no órgão, e a crescente retomada a partir de 2022:

Tabela 1 – Solicitações de viagens registradas entre os anos de 2019 e 2024 na UFJF

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Solicitações registradas	5189	420	267	1495	2560	2298

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

¹⁰ Nesses casos não há pagamento de diárias, mas auxílio financeiro de outra ordem, previsto em regulamentos internos (UFJF, 2015a; 2015b; 2018).

¹¹ Dados obtidos por meio de relatórios de viagens gerados no SCDP, aos quais a pesquisadora teve acesso, filtrando-se por ano (Brasil, [2025?]d).

Os gastos com diárias (nacionais e internacionais) e com locomoção (incluindo a compra de passagens aéreas, de seguro viagem e a restituição de passagens rodoviárias) efetuados entre os mesmos anos na UFJF foram trazidos em sequência, para contextualizar a relevância orçamentária da política de deslocamentos oficiais e para permitir uma comparação entre esses gastos e o montante geral executado na universidade, no decorrer do período. Foram relacionados às despesas totais da instituição e às despesas de custeio – categoria em que se enquadram os gastos com diárias e locomoção no âmbito da administração pública.

Os dados referentes ao total das despesas pagas e das despesas com custeio foram extraídos, respectivamente, do Portal da Transparência do governo federal e do Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (SIOP)¹² com a aplicação dos filtros “órgão”, “ano” e “grupo de despesa”. Os valores gastos com diárias e locomoção foram obtidos de relatórios extraídos do próprio SCDP, por meio dos filtros “ano” e “natureza das despesas”, e encontram-se disponíveis na Tabela 2:

Tabela 2 – Valores gastos com diárias e locomoção entre os anos de 2019 e 2024 em relação às despesas da UFJF

Ano	Despesas pagas na UFJF (R\$ milhões)	Despesas com custeio (R\$ milhões)	Gasto com Diárias (R\$)	Gasto com Locomoção (R\$)	Total Diárias e Locomoção (R\$)	% do gasto com diárias e locomoção sobre o custeio
2019	896,24	187,06	2.278.287,09	1.797.193,74	4.075.480,83	2,18%
2020	892,65	148,07	69.002,14	101.912,40	170.914,54	0,12%
2021	903,63	142,28	124.078,15	38.444,83	162.522,98	0,11%
2022	967,34	194,19	763.953,26	655.375,19	1.419.328,45	0,73%
2023	1050,0	254,19	1.460.791,35	1.394.227,40	2.855.018,75	1,12%
2024	1.100,0	271,51	1.921.760,50	1.178.833,28	3.100.593,78	1,14%

Fonte: elaborado pela autora (2025).

Diante do panorama da concessão de diárias e passagens na UFJF apresentado, torna-se relevante examinar com mais profundidade como se estrutura e funciona a gestão SCDP e os procedimentos ligados às solicitações no âmbito da universidade. A seguir, serão abordados os aspectos organizacionais, as atribuições

¹² Disponível em: [https://www.siop.planejamento.gov.br/modulo/login/index.html#/.](https://www.siop.planejamento.gov.br/modulo/login/index.html#/)

das unidades envolvidas e as etapas do fluxo de solicitações de diárias e passagens.

2.2.1 A gestão do SCDP na UFJF

Na estrutura organizacional da universidade, a PROGEFI é responsável por ações nas áreas de planejamento orçamentário e financeiro, com foco na melhoria de desempenho organizacional (UFJF, 2024b). A pró-reitoria, instituída em 2024 (UFJF, 2024a) é constituída de setores e coordenações essencialmente ligados à manutenção das atividades administrativas e relacionados à execução financeira, coordenação de contratos, convênios e licitações.

Na UFJF, o gerenciamento do SCDP já esteve vinculado à Coordenação de Serviços de Refeição, Hospedagem e Passagem da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN). Essa coordenação foi extinta em 2021, quando se tornou uma comissão de gerenciamento de caráter permanente instituída pela Portaria nº 604, de 26 de maio de 2021 da UFJF (UFJF, 2021a). A comissão é vinculada à secretaria da PROGEFI, que a incorporou no ano de 2024 e teve suas competências e atribuições atualizadas através da Portaria PROGEFI/UFJF nº 37, de 26 de junho de 2025 (UFJF, 2025e). Após a primeira reestruturação, a equipe sofreu redução de pessoal e, desde o ano de 2021, a sua conformação passou de cinco para três técnicos administrativos em educação (TAE) responsáveis pelas funções previstas em portaria.

A comissão é sediada no prédio da Reitoria, no campus sede. Para atender amplamente aos usuários de diversas unidades da UFJF, funciona 12 horas por dia em dias úteis, e os seus servidores trabalham em regime de flexibilização de carga horária (UFJF, 2017; 2022b). Além de atendimento presencial, a equipe responde às demandas internas por meio do telefone e do *e-mail* institucionais, seus canais atuais de comunicação e de atendimento ao público.

No âmbito do setor, uma das funções essenciais da equipe é o exercício do perfil de Gestor Setorial do SCDP, responsável por coordenar e acompanhar os procedimentos necessários à implantação e ao funcionamento do sistema na instituição. Esse perfil atua como elo entre a UFJF e a gestão central, treina os servidores quanto ao uso do sistema e emite relatórios específicos de viagens e de despesas.

Outra atribuição relevante no setor é desempenhada pelo perfil de assessor vinculado aos perfis aprovadores dos pedidos, cuja responsabilidade consiste em realizar a análise prévia das solicitações e por requerer do solicitante eventuais adequações de procedimento e justificativas antes da aprovação pela autoridade correspondente, sem análise de mérito (UFJF, 2025e). Embora não detenha poder decisório, sua manifestação de concordância ou discordância sobre o processo subsidia a tomada de decisão final, podendo ou não ser aceita pelos aprovadores.

Além dessas funções, a equipe é responsável pela fiscalização técnica dos contratos de passagens aéreas e serviços correlatos, como seguro viagem, sendo os servidores formalmente designados para acompanharem a execução dos contratos firmados com agências de viagem (UFJF, 2025e).

Outra função exercida pela comissão é a de administração de reembolsos, responsável por gerenciar as devoluções de valores referentes a bilhetes de passagens não utilizados, cancelados ou com reembolso solicitado pelos usuários (UFJF, 2025e).

Por fim, a equipe é responsável por atender diretamente ao público interno do campus sede, do campus-avançado de Governador Valadares e demais órgãos e unidades vinculados à sede, bem como ao público externo, prestando informações e esclarecimentos em relação aos serviços prestados pelo setor, quando cabível; é também responsável por gerir e alimentar o sítio do setor e auxiliar a PROGEFI na elaboração de material com os procedimentos para afastamento a serviço e concessão de diárias e passagens no âmbito da UFJF (UFJF, 2025e).

Há nessas atribuições certo grau de autonomia e discricionariedade perceptíveis, por exemplo, na proposição de normativa interna que regulamenta o pagamento de diárias e passagens na instituição, para a aprovação das chefias e autoridades. A equipe possui autonomia para interpretar e orientar os usuários do sistema diante das situações que se apresentam, seja por meio dos canais de atendimento ou por meio dos pareceres dados nas solicitações, contudo a comissão não possui o poder de decisão final e sua limitação de ação se dá nesse sentido.

A primeira norma que regulamentou o tema na UFJF foi proposta pelos gestores setoriais e, posteriormente, aprovada e publicada, em 2020. De tal modo que a Portaria nº 75, de 14 de janeiro de 2020, dispõe sobre os procedimentos para afastamento da sede e do país e concessão de diárias e passagens em viagens nacionais e internacionais no âmbito da universidade (UFJF, 2020).

Fundamentada nas normas federais, a portaria define perfis, competências e conceitos relacionados às diárias e passagens, especifica as situações em que as diárias são devidas integral ou parcialmente e estabelece o fluxo das solicitações. Assim, consolida os procedimentos operacionais e alinha as diretrizes internas da UFJF às normas federais.

O sítio institucional da UFJF dedicado ao SCDP e gerido pela comissão¹³, reúne informações relevantes para todos os usuários da instituição e comunidade. A página oferece orientações sobre procedimentos, tutoriais, legislações aplicáveis e *links* úteis relacionados ao uso do sistema, contribuindo para a disseminação de informações vinculadas ao SCDP entre a comunidade acadêmica.

2.2.2 Acesso ao sistema, perfis de usuários e fluxos das solicitações

O acesso ao SCDP é restrito a pessoas cadastradas pelo órgão ou entidade à qual pertencem, sendo concedido, no caso da UFJF, por um agente da Comissão de Gerenciamento do sistema, mediante solicitação da autoridade máxima de cada unidade (Barbosa; Bernardes, 2020). Depois de autorizado, o acesso ao sistema pode ser feito por meio da autenticação via credenciais da plataforma Gov.br¹⁴, exigindo nível prata ou ouro de certificação – que indicam maior grau de verificação da identidade e dos dados do usuário com bases oficiais, como bancos – ou por certificado digital (Brasil, 2020).

Na tela de *login*¹⁵ do SCDP encontram-se algumas funcionalidades como: *links* para manuais de utilização e documentos de apoio; cursos à distância disponibilizados por escolas de governo; contato para o suporte da gestão central (portal de atendimentos) e o Painel de Viagens, que disponibiliza informações sobre afastamentos a serviço, nacionais e internacionais registrados no sistema. A Figura 3 apresenta a interface da tela de *login* do SCDP:

13 Pode ser acessado pelo endereço: <https://www2.ufjf.br/scdp/>. (UFJF, s.d.).

14 O Gov.br é a plataforma oficial *on-line* do governo federal que permite o acesso a serviços públicos, por meio da identificação e da autenticação digital de pessoas.

15 Disponível em: <https://www2.scdp.gov.br/novoscdp/home.xhtml>. (Brasil, [2025?]d).

Figura 3 – Captura da tela de *login* do sítio do SCDP

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS



GOVERNO FEDERAL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

Últimas Notícias

01/08/2022 16h19 - Decreto alterou valores para pagamento de diárias a servidores - O Decreto nº. 11.117, de 1º de julho de 2022, reajusta os valores e modifica a forma de...

17/03/2022 11h42 - Emissão de bilhetes de viagens para servidores públicos está mais ágil - A emissão de bilhetes de viagens no Sistema de Concessão de...

22/07/2021 09h47 - Sistema de Concessão de Diárias e Passagens passa a ser autenticado pelo gov.br - A partir desta terça-feira (13/7), o Sistema de Concessão de Diárias e...

[\[mais notícias...\]](#)



SCDP

SISTEMA DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS

Versão 11.2.4
Build 202504162209



Painel de Viagens



Documentações de Apoio



Apresentações



EaD



Portal de Atendimento



Olá, posso te ajudar?

AVISO IMPORTANTE

As informações dos sistemas informatizados da Administração Pública são protegidas por sigilo. O acesso não autorizado ou não motivado por necessidade de serviço, o compartilhamento da senha de acesso e a disponibilização não autorizada de informações do sistema, dentre outros, constituem infrações ou ilícitos que sujeitam o usuário deste sistema à responsabilização administrativa, penal e cível.

PRODUTO | **Serpro**

Acesso ao Sistema

Entrar com **gov.br**

O **gov.br** é um serviço on-line de identificação e autenticação digital de pessoas em um único meio, para acesso aos diversos serviços públicos digitais.

Fonte: Brasil, [2025?]d.

A Figura 4 mostra a tela inicial do aplicativo do SCDP para dispositivos móveis; sua interface foi desenvolvida para facilitar o acompanhamento de processos e a consulta de informações de forma mais prática e rápida.

Figura 4 – Captura da tela de *login* do aplicativo SCDP



Fonte: Brasil, [2025?]c.

Aqueles que estão autorizados a utilizar o sistema são denominados usuários, a quem são atribuídos perfis com níveis de permissão de acesso e funções distintas. Estes compõem um fluxo de execução estruturado, com interdependência entre si, podendo ser atribuído mais de um perfil ao mesmo usuário, considerando-se os requisitos legais para as atribuições e o princípio de segregação de funções, além da estrutura organizacional do órgão. Os perfis diretamente envolvidos no fluxo das solicitações e suas atribuições são apresentados no Quadro 2:

Quadro 2 – Principais perfis envolvidos nos fluxos das solicitações

PERFIS ENVOLVIDOS NAS SOLICITAÇÕES PELO SCDP	
Perfis	Função
Solicitante de viagem	Servidor designado no âmbito de cada unidade demandante, responsável pela conferência e inclusão no SCDP de todas as informações relativas ao cadastramento da solicitação, alteração, cancelamento, antecipação, prorrogação, complementação e prestação de contas da viagem.
Solicitante de passagem	Servidor com a competência instituída pelo cargo ou função nos limites estabelecidos pelo órgão ou entidade e formalmente designado, responsável por realizar os procedimentos de pesquisa de preços, escolha da tarifa dos bilhetes de passagens, encaminhamento para a aprovação administrativa e o acompanhamento da emissão e remarcação de passagens.
Proposto	Aquele que realiza o afastamento no interesse da administração pública, o qual se responsabiliza pela fidelidade das informações fornecidas. Geralmente, não opera o SCDP, mas pode alimentar os processos via Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e fazer consultas e acompanhamento dos pedidos via aplicativo do SCDP. Além de ser um servidor da instituição, pode ser também um convidado ou colaborador eventual a convite da administração.
Proponente	Dirigente máximo das unidades administrativas e acadêmicas da instituição, responsável pela aprovação do afastamento no âmbito de sua unidade, por avaliar a indicação do Proposto e a pertinência do trabalho, evento ou missão.
Autoridade Superior	Perfil que aprova casos de excepcionalidade definidos na legislação, representado pelo(a) reitor(a) da universidade e seu(sua) vice.
Ministro/Dirigente	Autoridade responsável por aprovar os afastamentos para o exterior e por autorizar a publicação no Diário Oficial da União, representado pelo(a) reitor(a) da universidade e seu(sua) vice.
Ordenador de Despesas	Autoridade nomeada e investida de competência legal para autorizar ou rejeitar a emissão de empenho e o pagamento da despesa prevista na PCDP, em conformidade com a legislação e as aprovações superiores; na instituição, é representada pelo(a) pró-reitor(a) da PROGEFI.
Assessor de Proponente / Autoridade Superior / Ordenador de Despesas	Servidor formalmente designado pela autoridade competente para realizar análise prévia e requerer dos solicitantes eventuais adequações e justificativas antes da aprovação do pedido de afastamento pela autoridade correspondente.
Consultor de viagem internacional	Responsável por verificar se o enquadramento legal da viagem para o exterior está de acordo com a missão. Não é um perfil obrigatório do fluxo de tramitação do processo, sendo sua atuação semelhante à de um assessor. Não possui poder de decisão, mas manifesta a concordância ou discordância no processo e, se necessário, solicita correções, sem alterar o mérito do afastamento.

Fonte: Adaptado pela autora de Barbosa; Bernardes (2020); Brasil (2015) e UFJF (2020).

Ressalta-se que somente servidores públicos podem ter acesso aos perfis que operam o SCDP, porém em casos excepcionais, funcionários terceirizados, cujo

contrato de trabalho contenha essa previsão, podem ser cadastrados com o perfil de Solicitante de Viagem, sob autorização expressa do titular da unidade e mediante assinatura de termo de responsabilidade. Tal possibilidade existe por não implicar tomada de decisão pelo terceirizado, implicando apenas o cadastro de dados e informações (Barbosa; Bernardes, 2020). Há ainda outros perfis de atuação no SCDP, associados à gestão e operacionalização, para que se torne possível o uso pelos demais agentes/perfis, apresentados no Quadro 3:

Quadro 3 – Descrição dos perfis de usuários do SCDP cujas funções relacionam-se à gestão do sistema

PERFIS RELACIONADOS COM A GESTÃO DO SCDP	
Perfil	Função
Gestor Setorial	Perfil responsável por ações de implantação e operação do SCDP nos órgãos e entidades e pela interação com a gestão central. Orienta os demais servidores e os usuários do sistema sobre os procedimentos relativos à concessão de diárias e passagens.
Fiscal e Gestor de contrato	Na instituição, servidores da Comissão de Gerenciamento do SCDP formalmente designados, com a competência para fiscalizar os instrumentos firmados com as agências de viagem, na aquisição de passagens por agenciamento.
Administrador de reembolso	Confere, acompanha e solicita o reembolso de bilhetes aéreos adquiridos e que não foram utilizados. Geralmente é atribuído ao responsável por acompanhar e fiscalizar o contrato de agenciamento.
Coordenador Financeiro	Servidor(es) formalmente designado(s) para efetivar os pagamentos das despesas e, se necessário, cancelar a execução financeira.
Coordenador Orçamentário Superior	Tem a função de controlar a distribuição orçamentária disponibilizada para a universidade, alocando o recurso por Unidade Gestora Responsável (UGR).
Coordenador Orçamentário Setorial	Distribui o recurso do teto superior alocado à UGR por natureza de despesa; realiza e importa a configuração orçamentária da instituição, possibilitando a adequada integração do SCDP com o SIAFI, a apropriada visualização dos empenhos pelos usuários e o correto controle do teto orçamentário.
Emissor de boletim	Servidor da Comissão de Gerenciamento do SCDP, responsável pela publicação dos afastamentos em boletim interno da instituição, para publicidade e validade jurídica.

Fonte: Adaptado pela autora de Barbosa; Bernardes (2020) e UFJF (2020).

Os perfis supracitados e os de aprovadores nomeados Autoridade Superior, Ministro/Dirigente e Ordenador de despesas (Quadro 2, p. 40), na prática, acabam por atuar de forma colaborativa na gestão e administração do sistema. Essa

colaboração ocorre conforme as competências descritas, considerando seu papel legal diante das solicitações, visando o máximo alcance dos objetivos institucionais no que diz respeito ao fomento aos deslocamentos na instituição.

Dentre os perfis apresentados, esta pesquisa concentra a atenção nos solicitantes de viagem e de passagem, que acumulam competências e atribuições, considerando a atuação direta na formalização das demandas de deslocamento. Embora os demais perfis desempenhem papéis fundamentalmente relevantes e complementares no processo, é a experiência desses usuários que constitui o principal objeto de análise deste estudo.

Esses agentes são servidores efetivos da UFJF, que ingressam por concurso público e estão distribuídos nas unidades acadêmicas e administrativas da instituição. Dentre outras atribuições do cargo, assumem a responsabilidade pelo encaminhamento das solicitações de diárias e passagens, atuando como interlocutores diretos do sistema no cotidiano institucional (UFJF, 2020).

Nesse contexto, é fundamental compreender como essas solicitações são feitas na UFJF. O fluxo das solicitações começa com o pedido de autorização do afastamento no Sistema Eletrônico de Informações, o SEI!, nas unidades acadêmicas e administrativas, pelo Solicitante de Viagem ou pelo Proposto. Autorizado pela chefia imediata e pelo Proponente, o pedido é cadastrado no SCDP pelo Solicitante de Viagem, e esse registro gera um número de identificação sendo chamado de Proposta de Concessão de Diárias e Passagens (PCDP). No pedido inicial, tanto no SEI! quanto no SCDP, devem ser apresentados documentos comprobatórios da missão, tais como o formulário inicial contendo informações detalhadas da atividade a ser executada, convite, programação, agendamento, dentre outros, a depender da natureza do trabalho a ser executado (UFJF, 2020).

Depois de aprovada na unidade, a PCDP chega para análise do(a) Reitor(a) que possui o perfil de Autoridade Superior para viagens nacionais e perfil de Ministro/Dirigente para viagens internacionais. Conforme o Decreto nº 10.193, de 2019, ao perfil de Autoridade Superior, autoridade máxima do órgão, compete autorizar afastamentos em situações de excepcionalidade, que são: com período superior a cinco dias contínuos; que envolvam pagamento de diárias nos finais de semana; em quantidade superior a trinta diárias intercaladas por pessoa no ano; para o exterior com ônus e com prazo de antecedência inferior a quinze dias da data de partida (Brasil, 2019a). Nesses casos de excepcionalidade previstos nas normas

a PCDP não chega, pelo fluxo, à aprovação do Proponente; contudo esse agente já terá avaliado o mérito e autorizado o pedido de afastamento previamente via SEII, de acordo com sua competência legal, no âmbito da sua unidade. As PCDP que não se enquadram nos critérios de excepcionalidade previstos são aprovadas, em primeira instância, pelo Proponente.

No momento em que a PCDP chega à Autoridade Superior e Ministro/Dirigente, a Comissão de Gerenciamento do SCDP atua assessorando esses perfis, avaliando quanto aos parâmetros legais e documentais. É possível devolver a PCDP solicitando ajustes e registrar um parecer relacionado à observância de determinada situação do pedido, com concordância ou discordância, para a posterior decisão dos aprovadores.

Quando o afastamento é internacional ou classificado como ação de desenvolvimento e capacitação dos servidores, é analisado primeiro por servidores da PROGEPE, responsáveis pela publicação da portaria de autorização de afastamento junto à Reitoria. Nesses casos, esses agentes avaliam somente o processo SEII do afastamento, que precede à PCDP.

A inclusão dos perfis de assessores nos órgãos é opcional, sendo facultado aos perfis aprovadores a indicação de um servidor de confiança para realizar esse trabalho. Um mesmo usuário pode assessorar mais de uma autoridade aprovadora, como é o caso dos servidores da Comissão de Gerenciamento do SCDP – que atuam como assessores do Proponente da sua própria unidade administrativa (a PROGEFI) e de Proponentes de outras unidades, mediante solicitação e se necessário. A essa ação de aprovação pelos perfis de Proponente, Autoridade Superior e Ministro/Dirigente, dá-se o nome de aprovação administrativa (Brasil, 2022; UFJF, 2020).

Após a aprovação administrativa, quando há compra de passagens aéreas, a PCDP segue para o *status* de “reserva de passagens”. Nesse momento, o Solicitante de Passagem realiza a cotação e a reserva das passagens em um sistema próprio da agência de viagens contratada, no caso de viagens ou trechos nacionais, ou os solicita *por e-mail* à agência, no caso de viagens ou trechos internacionais; em seguida, o solicitante anexa esses documentos à PCDP, preenchendo os dados das passagens escolhidas em campos próprios no SCDP. Então, o encaminhamento da PCDP é feito pelo Solicitante de Passagem para a

agência de viagens contratada, que conferirá todas as informações, emitirá os bilhetes e os anexará na PCDP (Brasil, [2025?]; UFJF, 2020).

Depois das passagens emitidas, o processo segue, no fluxo pré-determinado, para a aprovação das despesas. Essa aprovação é feita pelo perfil de Ordenador de Despesas, representado pelo pró-reitor da PROGEFI, a quem a comissão também presta assessoria com os pareceres. Finalmente, a PCDP chega aos responsáveis pela execução financeira para o pagamento das diárias (quando há essa solicitação), na Coordenação de Execução e Suporte Financeiro (COESF), ligada à PROGEFI, onde há servidores formalmente designados para efetivar tais pagamentos.

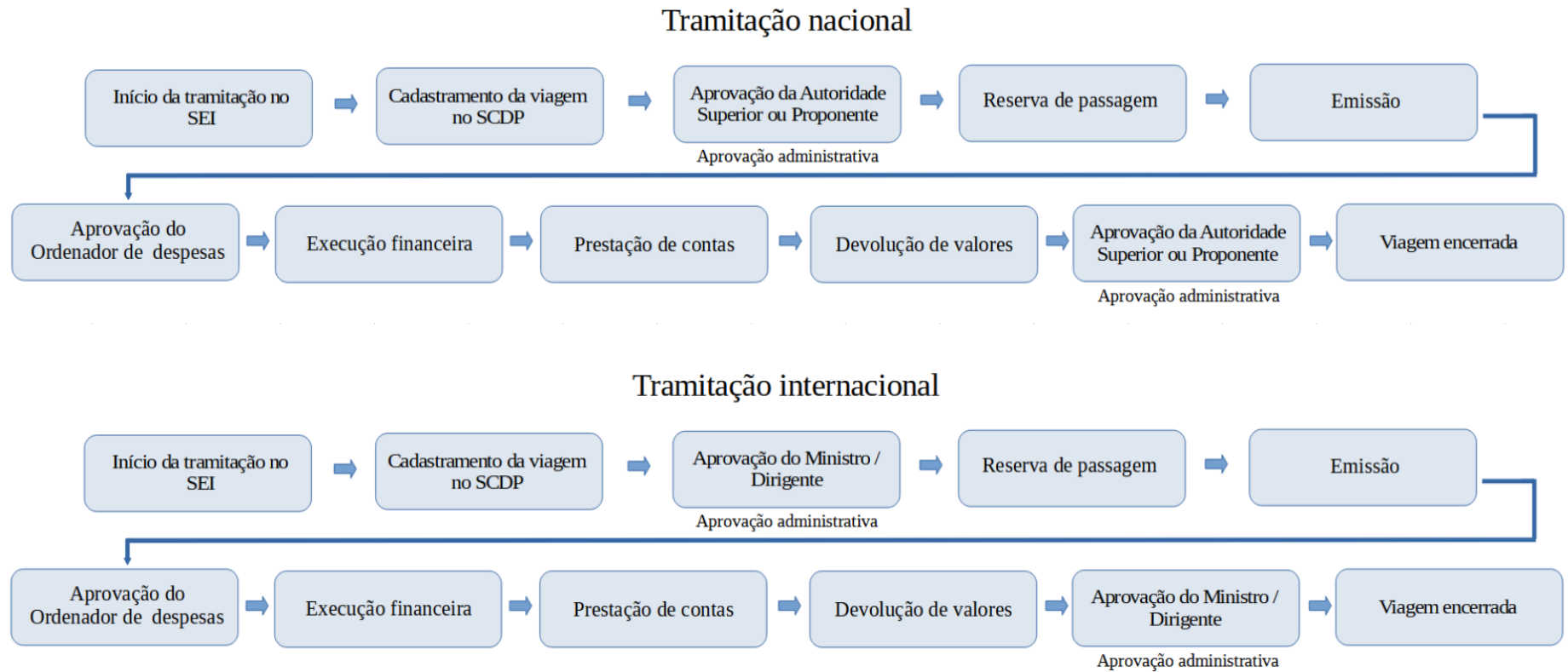
A Constituição Federal de 1988 estabelece que toda pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize recursos públicos, deve prestar contas (Brasil, 1988), portanto o proposto deve prestar contas das diárias e passagens recebidas em seu afastamento no interesse da administração¹⁶. Após ocorrido o afastamento, esse registro é feito no respectivo processo do SEI! pelo Proposto ou Solicitante de Viagem, e na PCDP pelo Solicitante de Viagem, por meio das informações e documentação apresentadas pelo primeiro, e são feitas as aprovações finais, no mesmo fluxo inicial, sendo o trâmite e a PCDP concluídos. Os documentos podem variar de acordo com a natureza da missão, mas constituem-se, de maneira geral, por relatórios de viagem, certificados de participação no evento motivador e canhotos de passagens utilizadas, de forma a comprovar a execução da atividade (UFJF, 2020).

Se, durante as viagens, ocorrem alterações autorizadas e de interesse institucional, a PCDP pode ser editada ou complementada, implicando, por exemplo, acréscimo ou devolução de diárias. Nos casos em que há devolução por parte do proposto, o processo passa pela etapa denominada “devolução de valores”, na qual o montante é restituído à administração por meio de Guia de Recolhimento da União (GRU), para posterior aprovação e encerramento da viagem (UFJF, 2020).

Todo o fluxo é estruturado no SCDP pela própria gestão central, pautado nas responsabilidades legais de cada agente/perfil. A Figura 5, apresentada na página seguinte e adaptada de materiais de apoio elaborados pela gestão central, mostra, de forma simplificada, o fluxo geral das solicitações nacionais e internacionais:

¹⁶ Normas infraconstitucionais e jurisprudências também regulamentam a prestação de contas dos afastamentos no interesse da Administração, como a IN nº 3 de 2015, que a define como etapa administrativa obrigatória nos processos.

Figura 5 – Fluxos das tramitações de afastamentos nacionais e internacionais



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Tais procedimentos e fluxos dos pedidos foram mapeados e padronizados na instituição, levando à formulação de Procedimentos Operacionais Padrão (POP) com o objetivo de uniformizar processos e orientar os usuários, e estão publicados no sítio institucional da Comissão de Gerenciamento do SCDP¹⁷.

Em suma, a interação entre os diversos perfis no processo de concessão de diárias e passagens evidencia a complexidade da gestão e a necessidade de uma abordagem que busque garantir que os objetivos institucionais sejam alcançados de forma eficaz. Essas práticas envolvem desafios que demandam uma análise mais aprofundada e justificam a escolha pelo tema e seu recorte. A próxima seção será dedicada a discutir o problema central desta pesquisa, com foco nas dificuldades dos usuários solicitantes do SCDP e nas suas implicações.

2.3 O PROBLEMA DE PESQUISA: DESAFIOS DOS SOLICITANTES DE VIAGEM E DE PASSAGEM DO SCDP

A complexidade das práticas que envolvem o uso desse sistema na UFJF foi evidenciada por Fidelis (2018), cuja pesquisa realizada sob a perspectiva da Gestão da Informação e da Gestão do Conhecimento organizacional revelou o enfrentamento de dificuldades pelos servidores técnico-administrativos da instituição. Com base nos relatos dos próprios usuários, a autora identificou que a operação desse sistema era percebida como uma atividade de alta complexidade, cercada de inseguranças e ressalvas: nenhum servidor considerou o uso do sistema muito simples, em contrapartida a pouco mais de 75% que encontravam algum grau de dificuldade para usá-lo e 24,24% que o julgavam de entendimento muito difícil (Fidelis, 2018).

Esse aspecto reforça a importância de investigar as dificuldades existentes, a fim de garantir os princípios de eficiência e de atendimento ao interesse público na gestão de viagens da universidade, bem como refletem que os processos relacionados à concessão de diárias e passagens demandam aprimoramento contínuo, sobretudo no que tange às atividades desempenhadas pelos solicitantes, responsáveis por cadastrar e operacionalizar os afastamentos.

Assim, apesar dos avanços advindos da informatização dos processos de pagamento de diárias e passagens com a implantação do SCDP, servidores da

17 Podem ser consultados no endereço: <https://www2.ufjf.br/scdp/>. (UFJF, s.d.).

UFJF demonstram enfrentar dificuldades no uso da ferramenta e nos processos relacionados a ela. No exercício das funções de gestora setorial do SCDP na Comissão de Gerenciamento, responsável pelo atendimento, pela análise prévia das solicitações e assessoria, a pesquisadora constata tais dificuldades, dada a relativa complexidade dos procedimentos¹⁸. Esses obstáculos podem comprometer não apenas a eficiência administrativa, mas podem gerar retrabalho, atrasos e insatisfação entre os envolvidos, inclusive aos beneficiários dos afastamentos.

As manifestações dos usuários ocorrem por meio dos canais de atendimento da comissão: telefone, *e-mail* e atendimento presencial, no entanto a qualificação desses contatos carece de maior detalhamento, pois não são realizados o registro formal e o controle sistemático das interações realizadas presencialmente ou por telefone, restando somente o registro dos *e-mails*.

Dentre as três formas de atendimento, os presenciais e por *e-mail* representam a menor parcela, sendo o contato telefônico o meio mais utilizado pelos usuários; contudo, atualmente, o *e-mail* é o único recurso que permite registrar e comprovar o recebimento de dúvidas e questionamentos, apesar de essas mensagens não serem categorizadas, sendo apenas respondidas e arquivadas.

Assim, com o objetivo de identificar comunicações que evidenciem solicitações de suporte, foi realizada uma busca orientada no *e-mail* institucional do setor por palavras-chave no campo “assunto” das mensagens, tendo sido encontrados registros do período de janeiro de 2022 a maio de 2025 – os únicos acessíveis no momento desta pesquisa. A impossibilidade de acesso a registros anteriores a essa data se deu devido à migração da plataforma de *e-mails* da UFJF para a nuvem do *Google Workspace* em 2022, o que fez com que o acesso aos *e-mails* trocados antes da mudança fosse desabilitado em junho do mesmo ano, conforme divulgado à época (UFJF, 2021b).

Os descritores “dúvida”, “ajuda”, “auxílio”, “problema” e “urgente” são comumente associados às dúvidas recebidas e foram utilizados para filtrar os *e-mails* recebidos. O levantamento dos resultados da busca foi realizado considerando apenas a primeira mensagem de cada demanda, ou seja, o primeiro e-mail enviado pelo usuário antes de qualquer resposta ou troca subsequente. Do

18 A abordagem se justifica pois esta é uma pesquisa aplicada, descritiva e exploratória, sendo definida, também, como um caso de gestão (Fleury; Werlang, 2017; Gil, 2022).

total de 4.466 *e-mails* existentes, encontraram-se 180 resultados, os quais abrangem uma variedade de temas relacionados ao uso do sistema, no período considerado. Esse número corresponde a 4% do total de *e-mails* arquivados e disponíveis para acesso no momento dessa pesquisa, o que é considerável, tendo em vista que não é o meio de contato mais buscado pelos usuários.

Destaca-se que há um canal de suporte técnico, o Portal da Central de Atendimento aos sistemas estruturantes do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, em que qualquer usuário pode abrir seus próprios chamados e direcionar dúvidas. O chamado aberto pode ser acompanhado ao acessar o portal por computador ou celular, ou por notificações enviadas para o *e-mail* cadastrado do usuário, contudo os gestores setoriais não atuam como intermediadores de todos esses atendimentos, por isso podem desconhecer os chamados realizados pelos usuários do seu órgão, por não terem acesso a eles. Em outras palavras, a atuação dos gestores setoriais quanto a esse recurso limita-se a sanar suas próprias dúvidas, solicitar serviços específicos ligados à gestão e transmitir, quando solicitado, questionamentos de maior complexidade dos usuários à gestão central, retransmitindo a eles as respostas recebidas.

Por meio do sítio institucional do setor, a comissão gestora oferece orientações sobre o uso do SCDP, apresenta suas principais normativas e indica materiais produzidos pela gestão central para os usuários do sistema. Esse material auxilia o usuário que, de maneira autônoma, toma contato com as informações básicas do processo, cujo ideal é que sejam frequentemente revistas e atualizadas. Sobre os materiais de suporte, Zanuz (2015), pesquisadora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), realizou uma pesquisa que demonstrou que a percepção da qualidade da informação disponibilizada impactava diretamente o desempenho individual dos usuários do SCDP naquela instituição. Os resultados encontrados pela pesquisadora reforçam, inclusive, a importância da Gestão da Informação e evidenciam que a experiência do usuário está diretamente ligada à clareza, acessibilidade e usabilidade das informações disponibilizadas além, também, das suas características individuais (Zanuz, 2015).

Além da instrução autônoma, instruções sobre uso do SCDP e suas regras podem ser ofertadas em cursos de capacitações pelos gestores setoriais ao nível das suas instituições de trabalho (Barbosa; Bernardes, 2020), no entanto a falta de cursos e treinamentos regulares diante de atualizações recentes de normativas e

de funcionalidades do SCDP se mostram, no cotidiano da instituição, como dificultadores. Para esse aspecto foi identificada a falta de regularidade nessa oferta: o último treinamento ofertado na instituição pela gestão setorial foi em 2019, sendo um curso de oferta sazonal, caracterizado por ser de participação livre e não obrigatória e por depender de autorização em outras instâncias e setores institucionais.

No âmbito externo, verificou-se que a última participação dos gestores setoriais em evento presencial promovido pela gestão central do SCDP foi em 2017. Ainda que a gestão central disponibilize atualizações *on-line* (tutoriais, webinários) e a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) ofereça cursos específicos, tais recursos carecem, respectivamente, de continuidade e de atualização, visto que os materiais de curso mais recentes da ENAP datam de 2020.

Ainda como exemplo, há manuais de apoio da gestão central no próprio sítio eletrônico do SCDP e em outros do governo federal, contendo orientações direcionadas aos solicitantes de viagens e passagens, alguns deles cuja versão mais recente remonta a 2015 (Brasil, [2025?]d). Assim, a carência de revisão dos materiais criados pela gestão central para consulta cotidiana pode contribuir para ampliar as dificuldades e inseguranças na utilização dos serviços, tanto pelos solicitantes quanto pelos gestores, que passam a atuar com referenciais desatualizados.

A frequência com que os gestores setoriais devolvem processos (no exercício da função de assessores dos aprovadores), a necessidade costumaz de ajustes nas PCDP e a recorrência de pedidos e aprovações de afastamentos com requisitos de exceção previstas nas normas são indícios da situação-problema, ou seja, da existência de dificuldades enfrentadas pelos solicitantes. Sobre esse aspecto, cada solicitação possui suas movimentações registradas automaticamente no histórico individual da PCDP, incluindo as aprovações, as devoluções e os pareceres feitos contendo solicitações de ajustes e correções; no entanto o sistema não oferece mecanismos de consolidação dessas informações em forma de relatórios gerenciais ou indicadores específicos. Isso dificulta a extração sistemática e abrangente de dados quantificáveis sobre o volume de solicitações devolvidas para ajustes, os tipos de correções exigidas para que possam ser qualificadas e a frequência ao longo do tempo.

Ainda nesse contexto, a exemplo, citam-se os pedidos de afastamentos “urgentes”, solicitados e aprovados em prazo inferior ao citado na legislação, a saber, de 15 dias de antecedência da viagem (Brasil, 2019a). O planejamento é tido como um instrumento indispensável para controlar as ações desses serviços. Viagens classificadas como urgentes podem refletir não somente a natureza emergencial dos compromissos, mas atrasos ou dificuldades na tramitação interna das solicitações, falta de previsibilidade dos usuários, ou até mesmo burocracias e indeferimentos iniciais que levam à reentrada da solicitação com urgência. Entende-se, portanto, que as compras urgentes são vistas como situações de excepcionalidade pela legislação, podendo ser consideradas ato antieconômico e sujeito à respectiva apuração de responsabilidade (Brasil, 2022).

Dados extraídos do SCDP¹⁹ mostram o número de solicitações registradas na UFJF entre os anos de 2019 e 2024, e aquelas classificadas como urgentes, com ou sem despesas de passagens, presentes na Tabela 3:

Tabela 3 – Relação das solicitações de viagens registradas entre os anos de 2019 e 2024 no SCDP da UFJF e viagens urgentes no mesmo período

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total de solicitações registradas	5189	420	267	1495	2560	2298
Solicitações urgentes	312	46	202	502	767	674
% das solicitações urgentes em relação ao total	6,01	10,95	75,65	33,58	29,96	29,33

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A tabela evidencia oscilações significativas no total de solicitações de viagens no decorrer do período, com forte redução em 2020 e 2021, seguida de retomada a partir de 2022, quando as atividades institucionais voltam a se normalizar após a pandemia. Observa-se, ainda, um crescimento expressivo na proporção de solicitações classificadas como urgentes entre 2019 e 2021,

19 Dados obtidos no SCDP através de relatórios de gestão das viagens do respectivo ano e, depois, filtrando-se as viagens pela situação de excepcionalidade “urgente” (Brasil, [2025?]d).

especialmente neste último, quando representaram mais de 75% do total, mantendo-se em patamares elevados nos anos seguintes, apesar da queda evidente.

Uma situação-problema no exercício das funções da Comissão de Gerenciamento do SCDP refere-se à carência de atualizações internas de normas, orientações e procedimentos padrões que acompanhem a atualização das normas gerais, assim como a coexistência de normas institucionais que suscitam dúvidas. Esse tipo de situação acarreta entraves aos gestores e aos solicitantes, ao permitirem que existam posicionamentos diferentes sobre determinados aspectos legais. No momento encontra-se desatualizada a Portaria que regulamenta a matéria no âmbito da UFJF, a Portaria nº 75 que data de 2020, uma vez que houve novas publicações federais e atualizações nos processos após o ano de divulgação, inclusive a Portaria nº 928, de 2022, do MEC, com redefinição de competências e fluxos operacionais, e suas posteriores alterações.

Apesar da existência de legislação federal e interna que disciplina os afastamentos e deslocamentos, permanecem lacunas normativas que podem dar margem a interpretações distintas, em razão de certo grau de discricionariedade inerente aos processos. A título de exemplo, essas interpretações relacionam-se, entre outros aspectos, à definição do período de deslocamento admitido antes e após a atividade que motiva a viagem, que diverge entre a normativa que regulamenta ações de desenvolvimento e capacitação (UFJF, 2023), e aquelas que regulamentam os afastamentos à serviço (Brasil, 2015; UFJF, 2020).

A normativa vigente na instituição estabelece limites máximos de dias de deslocamento nas ações de capacitação e desenvolvimento (UFJF, 2023) que se diferenciam das orientações institucionais e federais para afastamentos a serviço (Brasil, 2015; UFJF, 2020), que especificam a antecedência recomendada para o embarque, considerando a duração do trajeto, o horário e destino da missão e a possibilidade de ida e retorno no mesmo dia. Nesse contexto, espera-se que os agentes envolvidos na tramitação das solicitações que demandam registro no SCDP avaliem a logística do deslocamento de forma articulada, buscando compatibilizar o cumprimento das normas com as especificidades de cada situação.

Um aspecto relevante a ser considerado, diante do contexto relatado, refere-se ao impacto da pandemia de Covid-19 nas atividades da universidade e, de

modo geral, em todo o país. As restrições impostas nesse período impactaram diretamente nas rotinas administrativas relacionadas às viagens na instituição e contribuíram para o agravamento dos problemas relatados.

As recomendações de isolamento social do contexto da pandemia fizeram com que o volume de afastamentos na instituição caísse abruptamente (como visto na Tabela 3, página 50), levando ao desuso quase total do sistema pela comunidade administrativa. Ao retomarem ou iniciarem suas atividades, eram comuns os relatos de esquecimento de certas funções e normas e até mesmo o desconhecimento sobre mudanças e atualizações ocorridas no período.

No período pandêmico houve ingresso de novos servidores que passaram a exercer funções ligadas ao SCDP e a troca de gestores (Reitor(a) e Pró-Reitores, cujos perfis atuam no contexto dos afastamentos), atores pouco ou nada familiarizados com as rotinas administrativas ligadas ao contexto da concessão de diárias e passagens, além de recente reestruturação organizacional (UFJF, 2024a).

Diante da conjuntura apresentada, evidenciou-se a relevância de desenvolver uma pesquisa que tratasse da concessão de diárias e passagens e de identificar os desafios e obstáculos envolvidos na execução desses procedimentos no âmbito da UFJF. A questão não se limita a aspectos operacionais, mas alcança dimensões que podem comprometer a concretização de princípios fundamentais da administração pública, como a eficiência, o que reforça a pertinência e a atualidade do estudo aqui proposto.

3 REFERENCIAL TEÓRICO, PROPOSTA METODOLÓGICA E PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo se dedica à construção da fundamentação teórica que norteia a pesquisa e que sustenta a análise sobre as dificuldades enfrentadas pelos usuários solicitantes do SCDP na UFJF, composta pelos conceitos de Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, a informatização e a modernização dos serviços na administração pública brasileira mediante a evolução de modelos de gestão. Esses conceitos, apresentados na primeira seção do capítulo, fundamentam a importância do desenvolvimento de estratégias voltadas para a eficiência e o aprimoramento da gestão e da qualidade dos serviços prestados.

Apresenta-se, na segunda seção, a proposta metodológica adotada no estudo, detalhando a abordagem utilizada, os procedimentos de coleta e análise de dados e a justificativa para essas escolhas. Ao reunir os aspectos teóricos e os caminhos metodológicos, este capítulo oferece a base analítica necessária para interpretar, de forma fundamentada, as experiências dos solicitantes de diárias e passagens na UFJF e as implicações do uso do SCDP no cotidiano institucional.

3.1 GESTÃO PÚBLICA EM TRANSFORMAÇÃO: MODELOS, INFORMAÇÃO, TECNOLOGIA E EFICIÊNCIA

Essa seção desenvolve o referencial teórico da pesquisa, pautado em dois eixos centrais: evolução dos modelos de gestão pública, com busca por eficiência e modernização administrativa; e Gestão da Informação (GI) e Gestão do Conhecimento (GC) na administração pública. Esses eixos fornecem subsídios para analisar o uso do SCDP e os procedimentos ligados à concessão de diárias e passagens não apenas como procedimentos burocráticos obrigatórios, mas como práticas inseridas em um ambiente informacional mais amplo, no qual o acesso, o compartilhamento e a aplicação do conhecimento são fatores determinantes para o desempenho dos usuários e para a qualidade da gestão.

Recorrer a tais abordagens é relevante para compreender os fatores que ocasionam os desafios da utilização do SCDP pelos solicitantes de viagens e de passagens e suas implicações na execução das funções e procedimentos a ela relacionados, bem como na formulação de políticas institucionais voltadas ao

enfrentamento desses desafios. A compreensão dos obstáculos enfrentados pelos servidores públicos no uso de sistemas informatizados como o SCDP exige um olhar atento aos fundamentos teóricos que sustentam a gestão pública contemporânea. A eficiência administrativa, a GI, a GC e a incorporação de tecnologias digitais são elementos centrais nesse processo de análise, pois se relacionam diretamente com os objetivos de modernização e de melhoria dos serviços prestados pelo Estado (Cunha; Miranda, 2013).

3.1.1 Modelos de gestão pública, eficiência administrativa, modernização e tecnologias digitais

A trajetória da administração pública no Brasil é marcada por modelos de gestão correspondentes ao seu estágio de amadurecimento político, econômico e social e refletem diferentes concepções de Estado, racionalidade administrativa e relação do governo com a sociedade. A compreensão desses modelos de gestão permite analisar as transformações administrativas pelas quais passou o Estado, no que se refere à prestação de serviços públicos. Os principais modelos conhecidos – o patrimonialista, o burocrático e o gerencial – delineiam etapas distintas da evolução da máquina estatal (Campelo, 2010), desde a apropriação privada dos recursos públicos, passando pela formalização de regras e impessoalidade, até a busca por eficiência, resultados e foco no cidadão como cliente dos serviços públicos.

O modelo patrimonialista caracterizou-se pelo caráter personalista do poder, pela ausência de uma esfera pública contraposta à privada, em que se via o predomínio de interesses privados sobre interesses coletivos (Campelo, 2010). O modelo burocrático, surgido nos anos 1930 no Brasil e decorrente da ideia de Estado Liberal, baseava-se em princípios como impessoalidade, formalismo e hierarquia, expressando os fundamentos do racionalismo na administração pública, e acabou não se mostrando suficiente para o atendimento das demandas de eficiência do Estado social que se formava (Campelo, 2010).

A vertente gerencial, que ganhou força ao se constituir no Brasil durante os anos 1990, com a Reforma do Estado de 1995, passou a aproximar a administração pública da gestão empresarial, com foco em resultados (Paes de Paula, 2005; Campelo, 2010). De acordo com Campelo (2010), as bases da

reforma administrativa do setor público, denominada Nova Administração Pública, passaram a contemplar a delegação de funções do Estado para a esfera privada, a orientação para o cidadão-consumidor, a responsabilidade (*accountability*), a produtividade, a descentralização e a capacitação de recursos humanos.

A partir dela, compreendeu-se que os Estados deveriam expandir o papel da esfera pública, sua abertura e transparência. Nessa orientação de caráter empreendedorista, na medida em que o Estado historicamente assumiu as questões sociais, o “problema da eficiência passou a ser essencial”, nas palavras de Bresser Pereira (1998, p. 50).

Como princípio constitucional e fundamental do Direito Administrativo, a eficiência nos atos de gestão envolve a “adoção, pelo administrador, de critérios técnicos e profissionais, que assegurem o melhor resultado possível, rechaçando-se qualquer forma de atuação amadorística e ineficiente do Poder Público” (Pinto, 2008, p. 133). A eficiência, portanto, é um princípio constitucional que se soma aos demais da administração, como os da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade (Brasil, 1988), consolidando-se como elemento indispensável para uma gestão pública comprometida com a qualidade dos serviços prestados à sociedade e com a racionalização do uso dos recursos.

Sobre o princípio da eficiência, Pietro (2025) ressalta que este pode ser considerado em dois aspectos: tanto em relação ao modo de atuação do agente público, como em relação ao modo de organizar, estruturar e disciplinar toda a administração pública, ambos com o objetivo de alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público. Trata-se de ideia muito presente entre os objetivos da Reforma do Estado, que criou a base conceitual e normativa para as políticas públicas de modernização que vieram depois.

As diretrizes introduzidas pela reforma de base gerencialista não se limitaram ao plano normativo e conceitual, mas fundamentaram políticas públicas voltadas à modernização administrativa, principalmente a partir dos anos 2000. Programas como o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) e seu principal instrumento, o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), criados em 2005 pelo Decreto nº 5.378, são exemplos de iniciativas governamentais que buscaram institucionalizar práticas de avaliação de desempenho, gestão por resultados e melhoria contínua (Fowler *et al.*, 2011).

A perspectiva gerencialista, baseada na lógica liberal de mercantilização de direitos e da privatização na esfera pública, afetou o campo educacional, marcado fortemente por tendências burocráticas advindas da Reforma Universitária de 1968 (Dourado, 2002; Vieira; Vieira, 2003). Com a Reforma do Estado, as instituições de ensino brasileiras sofreram transformações em sua organização jurídica e se viram inseridas em novos processos de regulação e gestão, submetidas à influência de organismos internacionais e multilaterais (Dourado, 2002).

As universidades federais passaram a vivenciar de forma direta esses efeitos. Voltadas à produção, à sistematização e à disseminação do saber e do conhecimento, sua atuação se pauta na articulação entre ensino, pesquisa e extensão (Severino, 2002), princípios que orientam a formação acadêmica e o compromisso social e científico que lhes é atribuído. Com o avanço das reformas administrativas e a incorporação de práticas oriundas do setor privado, as instituições tiveram que adotar novas formas de gestão, enfrentando desafios adicionais em sua atuação.

Estruturalmente, as universidades públicas integram o Sistema Federal de Ensino, são mantidas pela União e vinculadas administrativamente ao MEC, sendo regidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei nº 9.394 de 1996. A LDB estabeleceu um conjunto de princípios que sinalizaram mudanças no ensino superior no período histórico em que se estabeleceu. Tais mudanças se ampararam, por um lado, em processos de descentralização e flexibilização previstos na norma e, por outro, na adoção de estratégias de controle e uniformização – por exemplo, por meio de mecanismos padronizados de avaliação que comprometeram o princípio da autonomia universitária e sua função social (Dourado, 2002).

A reconfiguração da identidade institucional das universidades públicas reforça a lógica gerencial, marcada por foco em desempenho, eficiência e controle, especialmente no que se refere à produção acadêmico-científica (Catani *et al.*, 2010). A universidade passa a ser cada vez menos compreendida como uma instituição social e autônoma em relação ao Estado (Chauí, 2003), tornando-se parte do setor de prestação de serviços, o que implicou novas formas de adaptação às demandas e à lógica do mercado (Dourado, 2002).

Além disso, as novas políticas de investimento impactaram de maneira decisiva a produção do conhecimento, sobretudo nas universidades públicas, que

atuam mais fortemente na pós-graduação, na pesquisa e na inovação (Catani *et al.*, 2010). Isso é refletido na medida em que as políticas de expansão do ensino superior se concretizam e ganham força a partir dos anos 2000, carregando o peso do projeto neoliberal, tendo como exemplos a ampliação do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), a criação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), o Programa Universidade para Todos (PROUNI) e a Universidade Aberta do Brasil (UAB) (Carneiro; Bridi, 2020).

Nesse percurso, observa-se que os modelos de gestão pública no Brasil não se manifestam de forma estanque ou excludente, mas se sobrepõem e se adaptam conforme as demandas políticas e institucionais de cada período. Autores como Zwick *et al.* (2012) argumentam que o país desenvolveu um modelo próprio de administração pública, resultado da combinação dessas diferentes abordagens adaptadas à sua própria realidade histórica e cultural. Esse modelo híbrido, denominado “administração pública tupiniquim” retrata a flexibilização na absorção dos elementos dessas várias vertentes, em resposta às especificidades nacionais.

As práticas nas organizações públicas refletem essa herança híbrida, em que coexistem orientações de todos os modelos, como o foco em resultados da gestão gerencial, com seu controle de desempenho e racionalização de processos; a rigidez normativa da burocracia e, por vezes, práticas personalistas típicas do modelo patrimonial. Paralelamente, a administração pública brasileira absorve a crescente preocupação com a qualidade do atendimento ao cidadão, a transparência e a promoção da participação social, elementos que dialogam com uma visão mais democrática e responsiva da gestão pública (Zwick *et al.*, 2012), especialmente em setores fundamentais e estratégicos, como a educação superior.

Nas últimas décadas, a administração pública passou pelo processo de transformação digital impulsionado pela incorporação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), entendidas como a infraestrutura de armazenagem, processamento e acesso à informação (Valentim, 2002), sobretudo com o uso da Internet. Essa mudança reproduz, segundo Cunha; Miranda (2013), uma nova lógica de governança, caracterizada por participação, transparência e responsabilização (*accountability*). Tais transformações fazem parte de um processo de intervenção técnico-organizacional atrelada a movimentos políticos

globais (Avgerou, 2008 apud Cunha; Miranda, 2013), que exigiu das instituições públicas uma reconfiguração de seus modelos operacionais.

Dourado (2002) propõe uma análise crítica sobre o papel das tecnologias digitais ao considerar que elas não devem ser vistas como instrumentos neutros ou simples veículos de entretenimento e reprodução da ideologia dominante, mas devem ser compreendidas como produtos socialmente construídos, que incorporam e disseminam discursos políticos e sociais diversos. Essa abordagem implica desmistificar o papel das tecnologias, reconhecendo a atuação do Estado como espaço de disputas políticas e como agente central na formulação de políticas públicas que envolvem o uso das TIC.

Vive-se na Sociedade da Informação, fruto de processos de mudança e avanços constantes na ciência e na tecnologia após a década de 1960, que expressa as transformações técnicas, organizacionais e administrativas da sociedade pós-industrial, cujo ponto principal é a informação (Pereira; Silva, 2011). Constitui-se, mais recentemente a Sociedade do Conhecimento que, de acordo com Quevedo (2007, p. 56) “assinala a aparição do trabalho em rede, as formas globalizadas de produção e a predominância dos bens intangíveis”, em que são constantemente exigidos novos saberes, capacidades e novos modos de compreender e administrar o conhecimento.

Nesse contexto de apropriação crítica e estratégica das TIC, os sistemas de informação se destacam como importantes ferramentas estratégicas para a modernização do setor público, ao permitir a automatização de processos, o controle de dados e a racionalização de recursos. Entende-se por sistema de informação o “conjunto de componentes inter-relacionados que coleta, manipula, armazena e dissemina dados e informações e fornece mecanismo de realimentação (*feedback*) para atingir um objetivo” (Stair; Reynolds, 2015, p. 4), auxiliando as organizações no alcance de suas metas e na melhoria de seus serviços. Pode-se afirmar que a adoção dos sistemas de informação está diretamente relacionada à busca por uma gestão pública mais eficiente e responsiva às demandas sociais, contribuindo para que sejam alcançados os objetivos da boa governança (Cunha; Miranda, 2013).

A ampliação e o aperfeiçoamento do uso desses sistemas, integrados às demais tecnologias da informação e comunicação, têm contribuído para a consolidação de estratégias governamentais apoiadas em processos digitais.

Nesse cenário ganha destaque o conceito de “governo digital” ou “governo eletrônico”, o e-Gov que, segundo a Estratégia Nacional de Governo Digital (Brasil, 2024a), pode ser entendido como a:

abordagem de gestão voltada para a transformação das organizações públicas, apoiada no uso de tecnologias digitais, com vistas à entrega de valor público para a sociedade, mediante o aprimoramento dos seus processos, da prestação de serviços públicos e da execução de políticas públicas (Brasil, 2024a, p. [1]).

Essa concepção de governo digital representa uma estratégia para modernizar e tornar mais eficiente a administração, promovendo melhorias nas interações entre o Estado e empresas, cidadãos, servidores e entre diferentes órgãos governamentais, por meio do uso das TIC (Dias *et al.*, 2019). A aplicação dessa arquitetura permite abordar a falta de integração e a baixa qualidade da informação, dois problemas comuns em iniciativas governamentais (Steil *et al.*, 2008), isso porque os meios digitais de divulgação de informações facilitam o controle social e fornecem maior transparência à administração pública nos três níveis (Pereira; Silva, 2011).

No âmbito educacional, essas transformações se fizeram presentes e as mudanças tecnológicas, financeiras e comerciais acentuadas pela globalização levaram, conseqüentemente, à modernização da gestão educacional que passou a depender da integração entre tecnologias digitais e sistemas de informação. Esses recursos foram capazes de operacionalizar e monitorar processos institucionais, além de permitirem a redução substancial dos procedimentos burocráticos, a agilização dos fluxos, favorecendo a racionalização, as tomadas de decisão e a produtividade no âmbito dos serviços (Pereira; Silva, 2011; Vieira; Vieira, 2003).

A transformação digital na administração pública, portanto, não pode ser compreendida apenas como a introdução de novas ferramentas tecnológicas no cotidiano das pessoas, mas também como dinâmicas mais amplas de reconfiguração institucional, que exigem o acompanhamento entre processos, pessoas e tecnologias. Essa conexão é essencial para que os sistemas de informação realmente promovam melhorias nos fluxos de trabalho, na qualidade dos serviços e no alcance de resultados efetivos (Dias *et al.*, 2019).

Sobre esse aspecto, entende-se que são necessárias mudanças culturais, legais e comportamentais, bem como o enfrentamento dos desafios que se impõem

à apropriação das TIC nas instituições, tais como a resistência à mudança, lacunas de capacitação, limitações orçamentárias e problemas de interoperabilidade entre sistemas (Dias *et al.*, 2019). Compreender essas barreiras é fundamental para formular estratégias mais eficazes de transformação digital, assim como o investimento em tecnologia deve ser acompanhado de mudanças estruturais e culturais, que envolvam a capacitação dos servidores, redesenho de rotinas e revisão de práticas gerenciais, através da criação de condições favoráveis à inclusão digital e à apropriação social das tecnologias (Maciel; Albagli, 2007).

Gil-Garcia e Pardo (2005 *apud* Dias *et al.*, 2019) identificam categorias principais de desafios para o uso das TIC em governos: informação e dados; tecnologia da informação; aspectos organizacionais e gerenciais; questões legais e regulatórias. Os autores destacam dificuldades como a baixa qualidade dos dados, dificuldades de usabilidade dos sistemas, carência de competências técnicas e descompasso entre os objetivos institucionais e os projetos tecnológicos. Apontam entraves normativos e orçamentários, especialmente em contextos federativos como o brasileiro, em que a articulação entre diferentes níveis e poderes de governo impõe obstáculos adicionais à implementação de soluções digitais, sendo esses fatores que evidenciam a complexidade enfrentada pelos gestores na consolidação do governo eletrônico.

Diante da conjuntura apresentada, depreende-se que o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens, SCDP, é um exemplo concreto de prática de informatização da administração pública federal, adotado como ferramenta para modernizar a gestão dos deslocamentos oficiais (Barbosa; Bernardes, 2020), sendo possível percebê-lo como fruto das políticas brasileiras de governo digital dos anos 2000.

Os avanços na informatização da administração pública, impulsionados pelas políticas de governo digital e pelo uso intensivo das TIC, evidenciam a centralidade dos sistemas de informação como instrumentos de modernização e eficiência administrativa, voltados à racionalização de gastos nos processos decisórios e operacionais do setor público (Brasil, 2024a). A efetividade desses avanços depende de uma abordagem integrada entre Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e práticas organizacionais (Choo, 2003; Davenport; Prusak, 2003), sobretudo em contextos institucionais complexos, como o das

universidades, em que a multiplicidade de atores e rotinas torna tais processos ainda mais desafiadores.

3.1.2 A Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento na administração pública e nas universidades brasileiras

Diante do contexto da crescente complexidade da gestão das organizações públicas e a demanda por maior eficiência, transparência e inovação, torna-se fundamental refletir sobre a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento. Conceitos intimamente interligados, a GI e GC estão associadas às ciências administrativas e à melhoria de processos, produtos, serviços, geração de valor, inovação e manutenção das organizações (Almeida, 2016). Tais princípios devem estar atrelados aos propósitos, objetivos estratégicos e à missão institucional de um órgão público.

Para melhor compreensão desses conceitos, é preciso partir da diferenciação entre dado, informação e conhecimento. Stair; Reynolds (2015) definem “dados” como fatos brutos e isolados que representam o mundo real e como exemplos citam os dados alfanuméricos, representados por números, letras e outros caracteres, e os dados de imagem, representados por imagens gráficas e figuras, havendo ainda outros. Dados podem ser ainda, segundo Davenport; Prusak (2003), o conjunto de fatos objetivos e distintos, referentes a eventos. Já por informação entende-se que são dados contextualizados aos quais atribui-se poder e significado (Longo *et al.*, 2014), sendo uma coleção de fatos processados de forma a adquirirem valor adicional, que se estendem “além do valor dos fatos individuais” (Stair; Reynolds, 2015, p. 5), em que o tipo de informação criada depende das relações que são feitas entre os dados existentes.

Davenport; Prusak (2003) entendem a informação como base para o conhecimento e definem este último como a combinação entre informação, experiência e valores que fornecem uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Stair; Reynolds (2015) apontam o conhecimento como a consciência e a compreensão de um conjunto de informações e maneiras como essas informações são úteis para apoiar uma tarefa ou uma decisão. Sobre o conceito de informação, Longo *et al.* (2014, p. 26) afirmam que ela “além de refletir o conhecimento tácito gerado pelos indivíduos, é

um insumo poderoso para a criação de novos conhecimentos, que são a fonte geradora de inovação e desenvolvimento”.

Pertinente é diferenciar conhecimento explícito de conhecimento tácito e Nonaka e Takeuchi (1997 *apud* Silva, 2004) definem o primeiro como sendo o conhecimento relativamente fácil de se codificar e transmitir; formalizado e facilmente organizado em bases de dados e em publicações em geral. Já o conhecimento tácito é subjetivo e difícil de ser formalizado, transferido ou explicado a outra pessoa, pois tem sua natureza associada a processos de aprendizado dependentes de contextos e formas de interação sociais específicas e agrega fatores ligados à experiência e à personalidade de quem o detém (Lastres; Albagli, 1999 *apud* Valentim, 2002).

Isto posto, a GI pode ser entendida como a administração da “rede de processos que adquirem, criam, organizam, distribuem e usam a informação” (Choo, 2003, p. 404), sendo considerada a base para a criação de significado, construção de conhecimento e tomada de decisões, principalmente no âmbito organizacional, de acordo com Lousada *et al.* (2012).

A GC é definida como um ativo organizacional intangível e surge para gerenciar o capital intelectual ou os ativos intangíveis e o conhecimento das pessoas associados às suas experiências (Longo *et al.*, 2014), abarcando um conjunto de processos que envolvem a aquisição, a criação, o armazenamento, o compartilhamento, o uso e a mensuração do conhecimento numa organização (Angeloni, 2008).

Segundo Batista (2012), a GC na administração pública pode ser compreendida como um método integrado para criar, compartilhar e aplicar o conhecimento entre servidores e gestores públicos. Tem como finalidade aumentar a eficiência de maneira coletiva, sistemática e integrada e alcançar os objetivos estratégicos da organização, indicando, ainda, compromisso com a transparência.

A informação e o conhecimento compõem fenômenos indissociáveis e complementares da vida organizacional, especialmente se consideradas as influências das incessantes inovações tecnológicas do campo da computação, porém enquanto a GI é comumente associada à gestão eletrônica de documentos e aos sistemas de informação, a GC se relaciona à gestão do capital intelectual, de ativos intangíveis e à aprendizagem organizacional (Barbosa, 2008). Entende-se que esses ativos devem ser geridos de maneira organizada e efetiva, devendo o

conhecimento pautar cada vez mais as ações organizacionais e vice-versa, sob a ótica da competência informacional (Barbosa, 2008). De acordo com o autor:

a gestão da informação e a gestão do conhecimento focalizam aspectos complementares de dois importantes fenômenos organizacionais. Enquanto a GI focaliza a informação ou o conhecimento registrado, a GC destaca o conhecimento pessoal, muitas vezes tácito, e que, para ser efetivamente utilizado, antes precisa ser descoberto e socializado (Barbosa, 2008, p. 14).

Valentim (2002) afirma que as organizações podem ser compreendidas a partir de três tipos distintos de estrutura. A primeira corresponde à estrutura formal, representada pelo seu organograma e pelas relações entre as suas diversas unidades organizacionais; a segunda refere-se à composição dos recursos humanos e às interações entre os indivíduos que atuam nessas unidades. A terceira estrutura é a informacional, formada pelos fluxos de dados, informações e conhecimentos que nascem das dinâmicas estabelecidas nesses ambientes.

Ainda segundo Valentim (2002), as pessoas das diferentes unidades de trabalho que compõem uma organização utilizam-se de dados, informação e conhecimento para realizarem suas funções e traçarem estratégias de atuação, sendo estes conceitos considerados insumos básicos para que obtenham êxito nas suas atividades. A fim de gerenciar tais fluxos informacionais, quer formais ou informais, são necessárias ações integradas para prospectar, selecionar, filtrar, tratar e disseminar o ativo informacional e intelectual da organização, incluindo desde documentos, bancos e bases de dados, produzidos interna e externamente, até o conhecimento individual dos seus diferentes atores (Valentim, 2002).

Depreende-se que a GI é relacionada aos fluxos de informações registradas que perpassam os sistemas formais de uma organização, tais como documentos normativos e portais corporativos, enquanto a GC está relacionada aos fluxos informais de informação que se formam a partir das interações e relações entre os atores institucionais que, em geral, não são registradas e podem surgir espontaneamente (Lopes; Valentim, 2010). Pela existência de fluxos informacionais, sejam eles formais ou informais, a informação circula pelos ambientes de uma instituição, “fazendo parte dos processos organizacionais de forma natural, podendo existir sob a forma registrada e não registrada” (Lopes; Valentim, 2010, p. 278).

Entre as principais mudanças culturais da sociedade da informação e do conhecimento, está a necessidade de adaptação das instituições de ensino superior às novas necessidades e tendências sociais. Segundo Catani *et al.* (2010), a reestruturação da educação superior iniciada na década de 1990, acompanhada das transformações nas políticas de fomento à ciência, tecnologia e inovação, provocaram impactos significativos na forma como o conhecimento é produzido, especialmente nas universidades públicas, com particular atuação na pesquisa e na pós-graduação. Na visão dos autores, “a educação e o conhecimento passam a ser problemas econômicos, pois se tornam elementos centrais desse novo padrão de desenvolvimento” (Catani *et al.*, 2010, p. 279). Conforme os autores:

o conhecimento, o saber e a ciência adquirem papel de maior realce, tornando-se cada vez mais evidente que as transformações tecnológicas estão contribuindo para a constituição de uma sociedade marcada pela técnica, pela informação e pelo conhecimento (Catani *et al.*, 2010, p. 277-278).

Em instituições como as universidades, cuja natureza é essencialmente voltada à produção, disseminação e aplicação de saberes, a GI e a GC assumem papel estratégico. Quando a informação e o conhecimento são bem administrados, podem otimizar processos, reduzir custos, melhorar a tomada de decisões e aprimorar as relações no ambiente organizacional (Almeida, 2016), apesar de ser possível admitir, na visão de Barbosa (2008) que o gerenciamento desses ativos é naturalmente dificultado pelos seus componentes intangíveis, complexos, elusivos e de difícil observação.

Vieira; Vieira (2003) alertam para o fato de que as universidades públicas figuram entre as instituições que mais resistem a mudanças, apesar de representarem o *locus* do conhecimento, o que significaria uma importante contradição pois, ao mesmo tempo em que são locais de vanguarda por difundir o conhecimento, também são locais de retaguarda no que tange às práticas de organização e gestão. A complexidade estrutural, organizacional e funcional representa empecilho à eficiência da gestão e da eficácia de procedimentos, agravada pela burocratização e excesso de normatização.

Tal comportamento pode ser compreendido à luz do pensamento de Barbosa (2008, p. 16), quando destaca que “a cultura de uma organização,

entendida como um conjunto de pressupostos e valores compartilhados por um determinado grupo, exerce impactos tanto sobre a gestão da informação quanto sobre a gestão do conhecimento”, podendo funcionar como uma força dificultadora ou facilitadora na adoção de práticas inovadoras de GI e GC.

Longo *et al.* (2014) argumentam que a construção coletiva do conhecimento organizacional depende de uma cultura favorável, que estimule o compartilhamento de experiências e a disseminação de informações entre os indivíduos. Tal conhecimento, mensurado indiretamente pelos resultados e impactos que gera, deve abranger a análise das relações de trabalho, os processos de comunicação e as dinâmicas organizacionais, incluindo o uso dos recursos de tecnologia.

Nessa direção, Davenport (1997 *apud* Barbosa, 2008, p. 17-18) destaca que esse movimento exige, inclusive, a gestão da sobrecarga informacional, e “o controle de múltiplos significados de conceitos e termos que caracterizam contextos organizacionais complexos”. Diante desse cenário, torna-se evidente que a efetividade da GI e da GC nos órgãos públicos e, especialmente, nas universidades depende não apenas da disponibilidade de tecnologias e sistemas, mas sobretudo da promoção de uma cultura organizacional voltada à geração, ao compartilhamento, e à incorporação do conhecimento.

Superar barreiras estruturais e culturais nas instituições de ensino exige esforços coordenados entre gestores, técnicos e demais atores institucionais. Por esse motivo a compreensão e a valorização da informação e do conhecimento como ativos estratégicos podem contribuir significativamente para transformar as práticas administrativas e acadêmicas, promovendo maior eficiência, integração e qualidade na gestão universitária.

3.2 PROPOSTA METODOLÓGICA

Para alcançar os objetivos estabelecidos e responder à questão central, esta pesquisa utiliza diferentes recursos metodológicos e tem sua natureza classificada como pesquisa aplicada, como destacam Fleury; Werlang (2017), pois concentra-se em encontrar uma solução para um problema imediato e prático presente nas atividades de uma instituição, de um determinado grupo ou atores sociais. Do ponto de vista dos objetivos, é uma pesquisa de caráter descritivo e exploratório,

pois visa descrever as características de uma população ou fenômeno – nesse contexto, um estudo de caso envolvendo o grupo de solicitantes de viagens e de passagens e o processo da concessão de diárias e passagens na UFJF. Busca o estabelecimento de relações entre variáveis, assim como visa aproximar o pesquisador do objeto de pesquisa, propiciando a construção de hipóteses, sendo o estudo de caso um de seus tipos (Gil, 2022).

Segundo Gil (2022), as pesquisas podem adotar diferentes abordagens metodológicas, como a qualitativa, a quantitativa ou a mista, quando incorporam elementos de ambas. Lakatos (2021) afirma que o enfoque qualitativo investiga e interpreta aspectos profundos, permitindo a compreensão dos fenômenos por meio da atribuição de significados ao longo do processo de pesquisa. Ainda, a abordagem qualitativa privilegia a compreensão dos significados atribuídos pelos sujeitos em seus contextos naturais, apoiando-se em dados que revelam múltiplas realidades subjetivas e dimensões psicossociais. Seu processo é dinâmico e recorrente, caracterizado pela análise detalhada de hábitos, atitudes e tendências, e pela possibilidade de avançar e retroceder nas etapas da pesquisa, em um movimento interpretativo contínuo. Creswell; Creswell (2021) explicam que a pesquisa quantitativa permite a quantificação dos resultados para analisar relações entre variáveis por meio de instrumentos padronizados, como questionários, por exemplo.

Destarte, a presente dissertação apresenta abordagem qualitativa associada a procedimentos de estatística descritiva com finalidade de apoio analítico, uma vez que permite a organização, a síntese e a representação das características observáveis dos dados mediante recursos como gráficos, tabelas e medidas de síntese, a exemplo das porcentagens (Reis; Reis, 2002). A diversificação das abordagens metodológicas baseou-se no objetivo de compreender os fenômenos sociais e espaciais que circundam a concessão de diárias e de passagens na UFJF.

Quanto aos procedimentos, adotam-se a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o estudo de caso único (Gil, 2022). A pesquisa bibliográfica foi empregada para aprofundar o conhecimento sobre a literatura relevante ao problema investigado, por meio da consulta a bases científicas, artigos e trabalhos de conclusão de cursos de pós-graduação que abordam o tema. Foram consultadas normativas federais que regulamentam a concessão de diárias e

passagens na administração pública e analisados documentos basilares da IFES, como o Estatuto, Regimento e o Plano de Desenvolvimento Institucional e Plano de Desenvolvimento de Pessoas, que mostram as políticas de fomento às viagens a serviço, capacitação e de convidados. Consultou-se o sítio institucional da IFES para se ter acesso a informações, manuais e documentos públicos relacionados à concessão de diárias e passagens, afastamentos a serviço e ações de desenvolvimento de pessoal do órgão.

Foram utilizados autores de referência dos conceitos que norteiam o estudo, quais sejam: Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento, o uso das tecnologias de informação e comunicação nos serviços públicos, e os princípios de eficiência e eficácia na administração pública. Segundo Lakatos (2021), a pesquisa bibliográfica tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito ou afirmado sobre determinado assunto.

A pesquisa documental baseia-se na consulta a relatórios que fornecem dados sobre viagens realizadas no órgão estudado entre 2019 e 2024, disponíveis em plataformas públicas como o Portal da Transparência do governo federal e o Painel de Viagens, que reúnem informações dos afastamentos nacionais e internacionais registrados no SCDP, e relatórios institucionais, mediante acesso autorizado pelos setores responsáveis e assegurado o cumprimento das diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Esse marco temporal da pesquisa foi escolhido pois envolve realidades distintas de pré e pós Pandemia de Covid-19, que impactou significativamente nas rotinas administrativas relacionadas aos afastamentos a serviço na IFES. Nesse período houve queda considerável no volume de solicitações de afastamentos e uma retomada das atividades após longo período de desuso do sistema pela comunidade administrativa da instituição; houve a publicação e a atualização de normas importantes – federais e institucionais – e novos agentes que passaram a exercer as funções de solicitação e de aprovação nos processos.

Um questionário *on-line* aplicado aos agentes com perfis de Solicitante de Viagem e Solicitante de Passagem no SCDP foi o instrumento escolhido para coletar os dados primários capazes de responder à questão central, sendo comumente empregado nas pesquisas com abordagem qualitativa, segundo Marchesan; Ramos (2012). Buscou-se, com a sua aplicação, identificar e sistematizar as dificuldades vivenciadas através da perspectiva dos próprios

usuários solicitantes. O questionário estruturado foi aplicado por meio da plataforma *Google Forms*, uma vez que o uso dessa ferramenta possibilitou a distribuição digital por meio de *links* compartilháveis, promovendo praticidade e maior alcance aos participantes – ao mesmo tempo em que se preservou a sua privacidade. Além disso, com esse recurso, as respostas foram registradas automaticamente na plataforma, facilitando a análise dos dados.

Sabe-se que a entrevista é um recurso metodológico de investigação social para o diagnóstico ou o tratamento de um problema (Lakatos, 2021) e, assim, o segundo instrumento utilizado foi uma entrevista semiestruturada aos servidores que compõem a Comissão de Gerenciamento do SCDP. Sua participação na pesquisa permitiu o levantamento de informações sobre a gestão do SCDP no órgão e as suas percepções sobre as dificuldades e os desafios enfrentados pelos agentes solicitantes de viagens e de passagens, com base em sua experiência de gestão. Essa escolha possibilitou, também, a coleta de dados que não se encontravam em fontes documentais (Lakatos, 2021).

A metodologia de análise de dados valeu-se da Análise de Conteúdos de forma indutiva e da triangulação como estratégias de pesquisa, justificando-se a abordagem pois, segundo Matias-Pereira (2016):

a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta. As constatações particulares levam à elaboração de generalizações. Assim, o método indutivo realiza-se em três etapas: observação dos fenômenos, descoberta da relação entre eles e generalização da relação (Matias-Pereira, 2016, p. 47).

A análise dos dados foi feita por meio de análise dos questionários e entrevistas, seguindo o roteiro das fases indicadas por Bardin (2016): pré-análise (organização), exploração do material (codificação, categorização), tratamento dos resultados e interpretação, etapas amparadas pelo referencial teórico da pesquisa.

Os dados obtidos por meio do questionário foram tabulados na própria plataforma onde foi criado o formulário para resposta dos participantes. Esse processo permitiu identificar padrões, tendências e relações entre variáveis, para que fossem apresentados de forma organizada e acessível na interpretação das respostas. Considerou-se, portanto, que a associação de dados e informações provenientes do questionário, da entrevista e das pesquisas bibliográfica e documental permitiu, numa triangulação de métodos, fontes e conteúdo, a

construção da análise acerca dos fatores que dificultam as práticas e as funções de solicitação de viagens e de passagens pelos servidores, objeto desta pesquisa.

3.3 PLANEJAMENTO DA PESQUISA DE CAMPO E PERCURSO METODOLÓGICO

Esta seção apresenta o planejamento da pesquisa de campo, detalhando as etapas da sua realização. São descritos e justificados os critérios utilizados para a definição dos participantes, bem como os procedimentos adotados na elaboração e validação dos instrumentos de coleta de dados. Além disso, expõe-se o percurso metodológico seguido, evidenciando as decisões tomadas no decorrer do processo investigativo.

3.3.1 Da seleção da população e da amostra

O grupo de usuários do SCDP denominados Solicitante de Viagem e Solicitante de Passagem foi escolhido pela sua representatividade nas ações que compõem a concessão de diárias e passagens na instituição pesquisada e pela homogeneidade das funções nos procedimentos administrativos que executam como responsáveis por cadastrar os deslocamentos no SCDP, responsabilizando-se por iniciar e acompanhar os processos até o encerramento. Por esse motivo constituem um grupo de atores que interage diretamente com os gestores desse sistema no órgão com o intuito de buscar informações e sanar dúvidas frequentes.

Na UFJF, os usuários solicitantes do SCDP representam um total de 271 agentes²⁰ lotados nas unidades acadêmicas e administrativas nos dois *campi*, constituindo, assim, a população da pesquisa. Compuseram a amostra todos aqueles que concordaram em participar voluntariamente, respondendo ao questionário em ambiente virtual.

Como critério de inclusão para a participação desse grupo no estudo, foram considerados os servidores do campus sede de Juiz de Fora e do campus de Governador Valadares da UFJF que possuem os perfis de Solicitante de Viagem, Solicitante de Passagem, isolados ou simultaneamente, ou outros além desses,

²⁰ Número apurado durante o período da pesquisa conforme os critérios de inclusão e sujeito a variações, em função das demandas e necessidades das unidades ou setores institucionais.

que estavam com os perfis habilitados²¹ no momento da coleta de dados. Excluíram-se deste grupo os servidores da Comissão de Gerenciamento do SCDP, inclusive a pesquisadora, pois, embora possuam perfis de solicitantes, sua atuação concentra-se no suporte aos usuários que utilizam esses perfis. Considerou-se, portanto, que não seria adequado que respondessem à pesquisa como solicitantes, uma vez que sua função principal é de gestão do sistema.

Os servidores que integram a Comissão de Gerenciamento do SCDP foram convidados a participar da pesquisa por sua interação cotidiana com os solicitantes e por exercerem funções de orientação e disseminação de informações sobre diárias e passagens na IFES. Esses servidores, que possuem o perfil de Gestor Setorial, são responsáveis pela interlocução do órgão com a gestão central do sistema, pela implementação do SCDP na instituição e pelo apoio direto aos usuários. Excluiu-se deste grupo a pesquisadora responsável pelo estudo, gestora setorial do SCDP e integrante da comissão, uma vez que os dados informados poderiam interferir na percepção das respostas.

3.3.2 Elaboração dos instrumentos e execução da pesquisa

O questionário aplicado aos solicitantes (Apêndice A) foi construído com base nos eixos teóricos do estudo – gestão da informação, gestão do conhecimento, recursos tecnológicos, eficiência e modernização administrativa – e estruturado em cinco eixos de análise elaborados com base no referencial teórico da pesquisa, sendo eles: Usabilidade do sistema; Conhecimento dos procedimentos e regras; Fluxo de processos e eficiência administrativa; Suporte ao usuário (apoio institucional e difusão da informação) e Organização do trabalho e competências da equipe.

O primeiro eixo, Usabilidade do sistema, buscou avaliar a experiência de uso do SCDP e mensurar a facilidade de navegação e interação com o sistema, em consonância com a literatura sobre qualidade de sistemas de informação e a evolução dos modelos de gestão pública que culminaram na ampla introdução das noções de eficiência e modernização dos serviços prestados pela administração pública. O segundo, Conhecimento dos procedimentos e regras, contemplou o

21 Termo usado no contexto da concessão de diárias e de passagens, que significa que o usuário está com o perfil ativo e em uso.

domínio das normas legais e examinou o conhecimento dos usuários sobre as funções de solicitação e diretrizes, destacando a importância da GI e da GC para a execução eficiente das atividades.

O eixo Fluxo de processos e eficiência administrativa avaliou o tempo de tramitação, devoluções, coerência normativa, consistência e eficiência dos processos relacionados às solicitações, considerando como o fluxo de informações e a organização dos procedimentos institucionais impactam a eficiência administrativa. O eixo Apoio institucional e disseminação da informação analisou a disponibilidade de informações, clareza da comunicação, confiança no suporte institucional, adequação de treinamento oferecido e a comunicação entre setores, alinhando-se tanto à GI quanto à dimensão tecnológica.

Por fim, o eixo Organização do trabalho e competências da equipe abordou a distribuição de funções, carga de trabalho, rotina, estresse e disponibilidade de recursos, permitindo compreender como fatores humanos e organizacionais poderiam influenciar o desempenho das funções de solicitação de viagens. Os eixos analíticos estão sintetizados no Quadro 4:

Quadro 4 – Eixos de análise da pesquisa de campo

Eixo	Aspectos avaliados
Usabilidade do sistema	Avalia a experiência e facilidade de uso geral do SCDP.
Conhecimento dos procedimentos e regras	Avalia o conhecimento dos usuários sobre as funções de solicitação e diretrizes.
Fluxo de processos e eficiência administrativa	Avalia o fluxo dos processos relativos à concessão de diárias e passagens na instituição.
Apoio institucional e disseminação da informação	Avalia a oferta e a clareza das informações, a comunicação e o suporte institucional.
Organização do trabalho e competências da equipe	Avalia fatores como condições de trabalho, rotina, estresse e disponibilidade de recursos

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O questionário foi estruturado em três partes. A primeira parte, constituída por 7 questões, coletou informações sobre o perfil da amostra, tais como informações funcionais e sobre o uso do SCDP pelos participantes. Dividida nos eixos temáticos supracitados, a segunda parte contou com 36 assertivas que objetivavam conhecer, sob a perspectiva dos participantes, as dificuldades que

estes enfrentam nas solicitações. Para a sua elaboração, foi escolhido o modelo de escala Likert (Günther, 2003) com quatro pontos: concordo totalmente, concordo mais que discordo, discordo mais que concordo e discordo totalmente. Tal escolha, buscou evitar o ponto central neutro e obter percepções reais sobre os aspectos questionados, evitando respostas intermediárias por comodidade e reduzindo o viés de tendência central (Garland, 1991). Também levou em consideração o número de itens do instrumento, já que muitos pontos implicariam num aumento significativo de alternativas disponíveis e, conseqüentemente, exigiriam do respondente maior esforço na tomada de decisão (Vieira; Bressan, 2022).

A terceira parte reuniu cinco perguntas voltadas à mensuração do grau de dificuldade percebido pelos respondentes em relação aos principais aspectos contemplados nos cinco eixos de análise. Para isso, empregou-se uma escala de cinco pontos: nenhuma, pouca, média, significativa ou extrema dificuldade. Diferentemente das seções anteriores, que caracterizavam o perfil dos participantes e exploravam percepções específicas sobre cada dimensão, essa parte buscou oferecer uma visão geral ao quantificar o nível de dificuldade associado a cada eixo.

O convite ao grupo da amostra foi feito após a aprovação da pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos desta instituição, conforme Norma Operacional 001/2013 (Brasil, 2013). O convite contendo o *link* para o questionário *on-line* foi enviado aos *e-mails* institucionais de todos os servidores e docentes da instituição pelos setores responsáveis da UFJF, respeitando os procedimentos necessários para divulgação de pesquisas científicas pela UFJF, citados na Portaria PROPP/UFJF N° 101, de 17 de outubro de 2024 (UFJF, 2024c), com orientações claras sobre o público-alvo da pesquisa e os pré-requisitos para respondê-lo. Uma vez respondido e finalizado, o questionário não pôde ser editado ou respondido novamente e o participante pôde deixar de participar da pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo, conforme Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) n° 510 de 2016, Art. 9º, Inciso II (Brasil, 2016).

O questionário foi acompanhado do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), elaborado conforme a Resolução CNS n° 510/2016. O termo apresentava o propósito da pesquisa, os tópicos abordados e as orientações para participação. O consentimento era registrado digitalmente por meio de uma caixa de seleção obrigatória, liberando o acesso às perguntas somente após sua

concordância. Recomendou-se que o participante salvasse uma cópia do TCLE, disponibilizando-se um *link* para *download* e, alternativamente, a possibilidade de solicitar o documento por *e-mail* à pesquisadora.

O questionário permaneceu disponível para respostas por 45 dias, abrangendo os meses de setembro, outubro e novembro de 2025. Trinta dias após a divulgação, solicitou-se aos setores responsáveis da UFJF o reenvio do convite, com o objetivo de ampliar a participação dos respondentes. Ao término da coleta, verificou-se que 114 pessoas acessaram o TCLE, sendo que 3 optaram por não participar da pesquisa. Assim, do universo de 271 solicitantes que atendiam aos critérios de inclusão no momento da pesquisa, obteve-se a participação de 111 solicitantes, que corresponderam a 40,96% do público-alvo estimado. Como o envio de questionários por *e-mail* geralmente resulta em cerca de 25% de devolução, o retorno alcançado nesta pesquisa é visto como satisfatório (Marconi; Lakatos, 2003).

As respostas representam as percepções dos participantes, podendo ser influenciadas por variáveis não consideradas no estudo tais como diferenças na interpretação e entendimento das questões entre os respondentes; no entanto, os resultados obtidos podem ser considerados representativos da percepção dos usuários do SCDP no contexto institucional analisado. Considerando os números da população e da amostra, estimou-se uma margem de erro de aproximadamente ± 7 pontos percentuais, considerando-se o nível de confiança de 95%²². Este parâmetro é comumente adotado em pesquisas sociais por equilibrar precisão estatística e viabilidade amostral.

Concomitantemente à aplicação do questionário, foram realizadas as entrevistas (Apêndice B) aos gestores da Comissão de Gerenciamento do SCDP. Contendo 4 questões semiestruturadas, foram concebidas como instrumentos complementares de caráter exploratório, explicativo e reflexivo, com o objetivo de identificar percepções e práticas de gestão que contextualizassem os dados do questionário e ampliassem a compreensão do fenômeno estudado. As respostas foram analisadas e categorizadas nos cinco eixos de análise que nortearam o questionário, permitindo comparar e aprofundar qualitativamente os aspectos investigados neste instrumento.

22 Esse índice foi calculado através do recurso “calculadora de margem de erro”, disponível no link <https://pt.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/>.

Embora inicialmente se pretendesse realizá-la de forma simultânea com os servidores (sendo dois que atendiam aos critérios de inclusão da pesquisa), optou-se pela aplicação individual em razão da escassez de referências na literatura que sustentassem a condução conjunta, e da necessidade de adequar-se à disponibilidade de participação dos participantes. Assim, as entrevistas foram realizadas em outubro de 2025, de forma presencial e individual, em data e horário acordados com os dois entrevistados, em sala reservada num setor administrativo da instituição tendo, cada uma delas, duração média de 30 minutos.

Foi orientada a leitura e assinatura do TCLE previamente e, no momento das entrevistas, foram reforçadas as condições do termo e os objetivos da pesquisa. As entrevistas foram gravadas, buscando-se garantir a não exposição, não estigmatização e a não utilização das informações dos participantes em seu prejuízo, bem como o sigilo e a confidencialidade dos dados.

3.4 DESAFIOS NO PROCESSO DE SOLICITAÇÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS NA UFJF: ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DE USUÁRIOS E GESTORES

Esta seção é dedicada à análise dos dados obtidos na pesquisa de campo. Para tanto, os dados foram consolidados em três blocos, a saber: Caracterização dos solicitantes; Aspectos gerais de uso do SCDP; e Desafios e potencialidades na percepção dos gestores e usuários. Essa escolha permite uma discussão integrada a partir dos eixos de análise que dialogam com o referencial teórico da pesquisa, além de estabelecer relações entre as percepções dos gestores e dos usuários do SCDP, extraídas dos instrumentos aplicados.

A caracterização dos participantes é essencial em estudos qualitativos, pois o contexto e as experiências dos envolvidos influenciam diretamente a interpretação dos dados (Creswell; Creswell, 2021). Considerada essa importância, a apresentação dos resultados inicia-se pela caracterização dos respondentes do questionário, buscando evidenciar aspectos que auxiliem na compreensão das informações analisadas.

Do total de participantes, 75 (67,6%) são TAE e 36 (32,4%) são docentes. A predominância de TAE era esperada, considerando que as atividades de solicitação e operação no SCDP, embora não exclusivas, tendem a ser realizadas com maior frequência por servidores técnico-administrativos, em razão das

atribuições típicas desses cargos no âmbito institucional. Em relação aos perfis de solicitação no SCDP, 64% possuem simultaneamente os perfis de Solicitante de Viagem e de Passagem, evidenciando a centralização dessas atividades em um mesmo usuário. Essa configuração, prevista e aceitável nas normas gerais do sistema, mostra-se bastante comum na instituição e a despeito do aparente acúmulo de funções pode favorecer ao solicitante uma visão mais integrada entre as etapas do processo. Os demais respondentes possuem apenas o perfil de Solicitante de Viagem (25,2%), somente o de Solicitante de Passagem (0,9%) ou acumulam esses perfis com outros no sistema (9,9%).

Quanto à vinculação institucional, a maioria dos respondentes (75,7%) atua em unidades acadêmicas enquanto 24,3% estão lotados em unidades administrativas. Esse predomínio indica que os resultados do estudo podem refletir, em maior medida, a experiência de setores acadêmicos.

Sobre o tempo de prática na execução das funções de solicitação, 52,3% afirmam que o fazem de 8 a 12 anos, enquanto 13,5% executam entre 4 e 7 anos e 34,2% executam essas funções há menos de 1 ano ou de 1 a 3 anos. Esses dados evidenciam a coexistência de usuários com diferentes níveis de prática nas atividades relativas às solicitações e são sintetizados na Tabela 4:

Tabela 4 – Perfil do participante

Perguntas	Opções	Número	Percentual (%)
Qual cargo você ocupa na instituição?	TAE	75	67,6%
	Docente	36	32,4%
Em que tipo de unidade de lotação você trabalha?	Unidade acadêmica	84	75,7%
	Unidade administrativa	27	24,3%
Qual seu perfil de usuário no SCDP?	Solicitante de Viagem	28	25,2%
	Solicitante de Passagem	1	0,9%
	Tenho os dois perfis	71	64%
	Tenho os dois perfis e outros além deles	11	9,9%
Há quanto tempo você realiza as funções de solicitante de viagem ou solicitante de passagem no SCDP?	Menos de 1 ano	7	6,3%
	1 a 3 anos	31	27,9%
	4 a 7 anos	15	13,5%
	8 a 12 anos	58	52,3%

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa (2025).

Apresentando o segundo bloco, com os aspectos gerais de utilização do SCDP, no que se refere à frequência de uso do sistema, 56,8% dos respondentes

o fazem apenas em casos específicos; 16,2% o fazem mensalmente; 17,1% semanalmente e 9,9% o utilizam diariamente. Esse padrão indica que, para grande parte dos respondentes, o SCDP não integra as rotinas diárias de trabalho.

Perguntados sobre a participação em treinamentos sobre o SCDP, mais da metade (55%) dos respondentes informaram que não participaram e aprenderam a utilizar o sistema de forma autônoma e/ou com a ajuda de colegas mais experientes. Dos 45% que participaram de algum treinamento, 22,5% o fizeram presencialmente na UFJF, 9,9% por meio de cursos *on-line* e 12,6% em ambos os formatos. Ao desagregar esse dado por categoria funcional – procedimento realizado no próprio relatório do *Google Forms* por meio do filtro das respostas nesta questão, considerando a variável “cargo que ocupa na instituição” –, observou-se que a participação em treinamentos é significativamente maior entre os servidores técnico-administrativos do que entre os docentes: 65,3% dos TAE afirmam ter realizado capacitação, frente a 2,9% dos docentes. Esse resultado evidencia a ocorrência de práticas informais de aprendizagem, aspecto relevante para a análise das dinâmicas de GI e de GC na instituição. A Tabela 5 contém os dados referentes a esses tópicos:

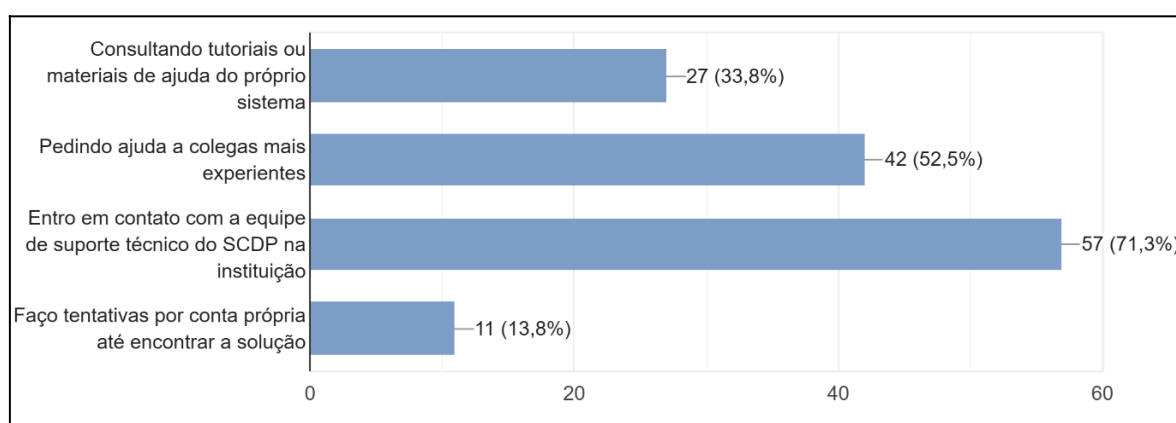
Tabela 5 – Informações de uso do SCDP

Perguntas	Opções	Número	Percentual (%)
Com que frequência, em média, você utiliza o SCDP?	Diariamente	11	9,9%
	Semanalmente	19	17,1%
	Mensalmente	18	16,2%
	Apenas em casos específicos	63	56,8%
Você já participou de algum treinamento sobre o SCDP?	Não, aprendi a utilizar de forma autônoma e/ou com a ajuda de colegas mais experientes	61	55%
	Sim, presencialmente na minha instituição (UFJF)	25	22,5%
	Sim, por meio de cursos <i>on-line</i>	11	9,9%
	Sim, presencialmente e em cursos <i>on-line</i>	14	12,6%
Você encontra dificuldades para solicitar viagens e passagens?	Não	31	27,9%
	Sim	80	72,1%

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa (2025).

Quanto à existência de dificuldades para solicitar viagens e passagens, 72,1% dos respondentes afirmam enfrentá-las, enquanto 27,9% declaram não ter esse tipo de problema, conforme dados apresentados na Tabela 5. Para aqueles que afirmam ter dificuldades, foram apresentadas quatro opções de solução e permitido que selecionassem até duas delas; as duas principais indicadas foram: o contato com a equipe de suporte técnico do SCDP na instituição (71,3%) e a busca de auxílio com colegas mais experientes (52,5%). Já em menor proporção, aparecem o uso de tutoriais ou materiais de apoio do próprio sistema (33,8%) e as tentativas autônomas de resolução (13,8%). As respostas foram consolidadas no Gráfico 1:

Gráfico 1 – Principais estratégias utilizadas pelos solicitantes do SCDP para solucionar dificuldades



Fonte: Gráfico gerado pelo *Google Forms*, a partir dos dados da pesquisa (2025).

A vivência de desafios no uso do sistema, relatada por 72,1% dos respondentes, aparece de forma similar em unidades acadêmicas e administrativas, além de não se restringir a usuários em fase inicial de atuação ou a um grupo funcional específico. Observa-se que, embora mais da metade dos participantes afirme ter entre 8 e 12 anos de prática nas atividades de solicitação, a utilização do SCDP ocorre predominantemente de forma esporádica para a maioria (56,8%), indicando que o tempo de prática acumulado está associado a experiências pontuais e não a um uso regular do sistema. No que se refere à frequência de uso do SCDP, a associação de dados indica que o maior percentual de solicitantes com dificuldades situa-se no grupo que utiliza o sistema diariamente (90,9%), em seguida dos que usam semanalmente (73,7% alegam ter

dificuldades).

Nesse contexto, soma-se o fato de que 55% dos participantes nunca participaram de treinamentos formais e aprenderam a utilizar o sistema de maneira autônoma, ou com o apoio de colegas mais experientes, o que evidencia a ocorrência de práticas informais de aprendizagem e contribui, ao menos em parte, para a percepção de dificuldades. Por outro lado, a participação em capacitações formais mostra-se um fator atenuante: entre os que se capacitaram, 64% ainda relatam dificuldades, frente a 78,7% que relatam ter dificuldades mas não participaram de treinamentos, o que representa uma redução de 14,7% na percepção de dificuldade, como demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6 – Percepção de dificuldades no uso do SCDP relacionada à participação em capacitações

Participação em capacitação	Relatam dificuldades (%)	Não relatam dificuldades (%)
Participaram de capacitação	64	36
Não participaram	78,7	21,3

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa (2025).

Esses dados convergem com os resultados de Zanuz (2015), ao indicarem que dificuldades no uso do SCDP podem persistir mesmo entre usuários experientes ou que já participaram de capacitações. Tais dificuldades estariam associadas, entre outros fatores, a aspectos do trabalho e do desempenho individual, bem como à forma como o usuário interage com a informação disponibilizada pelo sistema, incluindo variáveis humanas relacionadas à personalidade e às habilidades cognitivas.

Assim, os dados de caracterização e de utilização do SCDP articulados indicam que os respondentes apresentam trajetórias institucionais diversas, marcadas por diferentes níveis de experiência, frequência de uso do sistema e acesso à capacitação formal. Ainda assim, as percepções expressas nas questões subsequentes mostram-se convergentes, indicando relativa homogeneidade na forma como os usuários experienciam o uso do sistema. Esse cenário aponta para a influência de fatores de natureza informacional, normativa e organizacional comuns aos respondentes (Dias *et al.*, 2019; Maciel; Albagli, 2007), os quais serão

aprofundados adiante.

A partir dessas considerações, apresenta-se o terceiro bloco, que reúne os desafios e potencialidades na percepção de usuários e gestores. A análise fundamenta-se nas respostas da segunda e da terceira parte do questionário (com as assertivas elaboradas em escala Likert) e nos dados das entrevistas com os gestores, identificados como Gestor 1 e Gestor 2, e examina as experiências relacionadas ao uso do sistema no cotidiano institucional, à luz dos eixos teóricos que norteiam a pesquisa.

A introdução de sistemas digitais como o SCDP reflete o movimento de transição de uma administração burocrática para uma gestão orientada pela eficiência e busca pela padronização e disseminação da informação (Cunha; Miranda, 2013). O uso do sistema expressa, ainda, as transformações próprias da Sociedade do Conhecimento, ao favorecer o trabalho em rede, novas formas de saberes e novos modos de produção, compreensão e circulação de bens intangíveis como o conhecimento (Quevedo, 2007). Assim, como realçam Pereira; Silva (2011) e Vieira; Vieira (2003), os recursos de tecnologias digitais e sistemas de informação permitem operacionalizar e monitorar processos institucionais, agilizar fluxos e favorecer a racionalização, as tomadas de decisão, a economicidade, a produtividade, assim como a transparência no âmbito dos serviços públicos.

Nesse contexto, de acordo com Dias *et al.* (2019), a efetiva apropriação das TIC nas instituições públicas requer transformações de ordem cultural, legal e comportamental e o enfrentamento de desafios como a resistência às mudanças, a insuficiência de capacitação, as restrições orçamentárias e as dificuldades de interoperabilidade entre sistemas. Esse processo de adaptação é evidenciado na experiência relatada²³ por um dos gestores entrevistados, ao comentar a trajetória do setor da Comissão de Gerenciamento do SCDP:

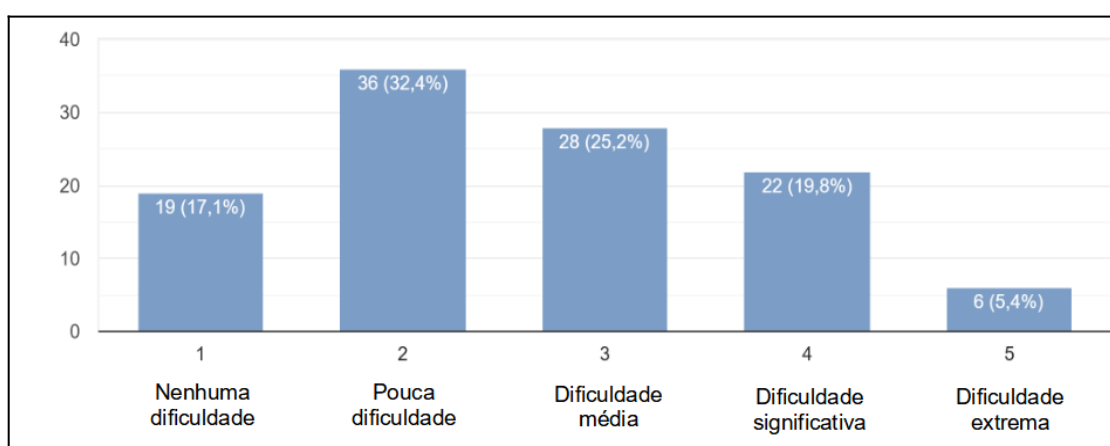
[...] a gente percebeu que inicialmente teve muita resistência na implementação do sistema, mas a gente percebe sim que trouxe ganhos positivos, principalmente se a gente for pensar na parte de isonomia, na parte de clareza de publicação da informação, todo mundo passou a ter acesso a essas informações e acho que com isso também a legislação passou a ser cumprida de uma forma mais correta (Gestor 1. Entrevista concedida em 09/10/2025).

23 As citações das entrevistas encontram-se em itálico.

A percepção do gestor evidencia que a implantação do SCDP na instituição não se limitou a adoção da ferramenta tecnológica, implicando uma reconfiguração das práticas administrativas, na qual a tecnologia assumiu papel estruturante na gestão das atividades e na produção, organização e utilização da informação. Com isso, infere-se que o SCDP, ao demandar a adoção de novas práticas organizacionais, contribui para a consolidação de uma nova cultura administrativa, todavia, ainda demandando constante aprendizagem e adaptação, mobilizando saberes individuais, coletivos e consolidando novas práticas de trabalho.

A experiência de uso do SCDP é o primeiro eixo de análise e versa sobre a necessidade de adaptação e aprendizado de uma nova tecnologia, o que torna relevante a análise da usabilidade desse sistema. Como apontam Gil-Garcia e Pardo (2005 *apud* Dias *et al.*, 2019), a incorporação de TIC frequentemente envolve dificuldades de uso, lacunas de competências técnicas e desafios operacionais que impactam diretamente a experiência do usuário. Na pergunta geral “Quão difícil é utilizar e navegar pelas funcionalidades do SCDP?”, metade dos respondentes (50,4%) afirmam ter dificuldade média, significativa ou extrema no uso do sistema, enquanto 49,6% alegam pouca ou nenhuma dificuldade, como mostra o Gráfico 2:

Gráfico 2 – Níveis de dificuldade sobre a utilização e a navegação pelas funcionalidades do SCDP



Fonte: Gráfico gerado pelo *Google Forms*, a partir dos dados da pesquisa (2025).

No que se refere às assertivas que compuseram esse bloco²⁴, observa-se uma tendência intermediária nas respostas, com variações que indicam tanto o

²⁴ Os dados deste bloco estão consolidados na Tabela 7, p. 81.

reconhecimento positivo em termos de organização da navegação, quanto críticas à estabilidade e à fluidez operacional do sistema. O SCDP possui uma interface simples e intuitiva para 56,7% que concordaram totalmente ou concordaram mais que discordaram, enquanto 43,3% discordaram em algum grau, revelando que a percepção de facilidade de uso ainda não é consensual.

A afirmação de que “o sistema trava ou fica indisponível com frequência” foi rejeitada por 79,3% dos participantes, sugerindo que a indisponibilidade técnica não é vista como um problema. A questão sobre o tempo de expiração da sessão apresentou respostas mais dispersas: 52,2% concordaram que esse fator causa perda de informações, enquanto 47,8% discordaram, indicando uma divisão de experiências entre os usuários.

De modo geral, a navegação entre as etapas e as mensagens/orientações do sistema foram avaliadas de forma predominantemente positiva, embora uma parcela significativa dos respondentes ainda aponte dificuldades nesses aspectos. A Tabela 7 sintetiza os dados referentes aos itens que compuseram esse eixo, em percentuais:

Tabela 7 – Experiência de uso do SCDP

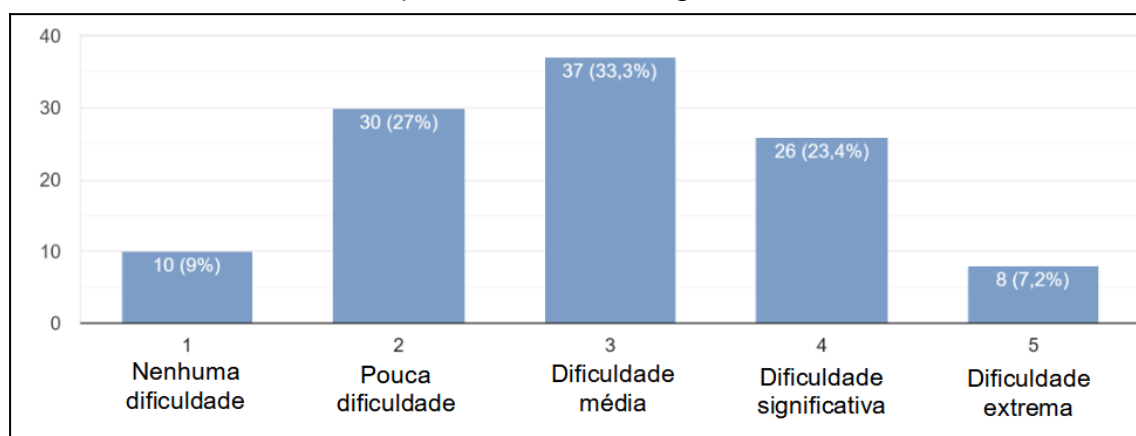
Variáveis	Concordo totalmente	Concordo mais que discordo	Discordo mais que concordo	Discordo totalmente
O SCDP possui interface simples e intuitiva	13,5%	43,2%	32,4%	10,9%
O sistema trava ou fica indisponível com frequência	8,1%	12,6%	51,3%	28%
O tempo de sessão expira rapidamente, causando perda de informações já preenchidas	26,1%	26,1%	29,7%	18,1%
A navegação entre as etapas do processo no SCDP é simples e organizada	14,4%	46%	29,7%	9,9%
As orientações e mensagens do sistema são de fácil compreensão	11,7%	47,8%	28,8%	11,7%

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa (2025).

Esses resultados sugerem que, de maneira geral, o sistema é visto como funcional e compreensível, todavia persistem limitações relacionadas à usabilidade tais como o tempo de expiração da sessão e organização da interface, o que pode interferir na fluidez do trabalho cotidiano e compõe possíveis desafios no contexto da inserção e utilização de tecnologias digitais e de sistemas nas rotinas públicas, como trazido por Gil-Garcia e Pardo (2005 *apud* Dias *et al.*, 2019) quando apontam que dificuldades de usabilidade e limitações técnicas dos sistemas figuram entre os principais entraves tecnológicos ao uso das TIC na administração pública.

O uso efetivo dos recursos informacionais no SCDP depende não somente da funcionalidade e usabilidade do sistema, mas também da capacidade dos usuários de identificar, conhecer e aplicar corretamente as informações disponíveis e demanda, portanto, a articulação entre GI e GC nas práticas organizacionais (Choo, 2003; Davenport; Prusak, 2003). Analisando o segundo eixo, sobre conhecimento dos procedimentos e regras, as respostas à questão geral “Quão difícil é compreender e aplicar os procedimentos, regras e diretrizes do SCDP em suas solicitações?” indicaram que a maior concentração está em níveis médios, significativos e extremos de dificuldade, somando 64% dos respondentes, contra 36% que encontram pouca ou nenhuma dificuldade nesse quesito, como mostra o Gráfico 3:

Gráfico 3 – Níveis de dificuldade sobre o conhecimento e a aplicação de procedimentos e regras



Fonte: Gráfico gerado pelo *Google Forms*, a partir dos dados da pesquisa (2025).

É possível estabelecer relação entre esse resultado e o exposto pelos gestores, que relatam o elevado volume de atendimentos para sanar dúvidas dos usuários através dos canais de atendimento do setor, principalmente por telefone e *e-mail*, constituindo parte significativa de suas rotinas. Apesar de não serem registradas e sistematizadas, as dúvidas mais frequentes são, na visão do Gestor 1 “[...] sobre como criar uma PCDP, como preencher a PCDP dentro do sistema, como criar um roteiro, como fazer uma prestação de contas, como fazer uma devolução de valores, como fazer um reembolso de passagens [...]”. (Gestor 1, entrevista concedida em 09/10/2025), ou seja, procedimentos básicos da inclusão dos afastamentos no sistema.

Ainda de acordo com os gestores entrevistados, outro conjunto frequente de questionamentos envolve a legislação e a documentação exigida nos processos. Para o Gestor 1, as dúvidas dizem respeito à aplicabilidade das normas e ao enquadramento legal dos afastamentos, seja por desconhecimento, falta de hábito de consulta ou dificuldade de interpretação. O Gestor 2 corrobora essa percepção e acrescenta que as dúvidas e incertezas quanto à documentação abrangem desde a fase inicial de instrução até a fase de prestação de contas:

[...] tem também dúvidas em relação à documentação, qual documentação que deve ser anexada, documentação baseada na legislação que vai comprovar o afastamento, que vai comprovar efetivamente que o afastamento foi cumprido, o relatório de viagem com o certificado [...] (Gestor 2. Entrevista concedida em 08/10/2025).

Na sequência, para análise dos dados obtidos nas assertivas, a Tabela 8 apresenta, em percentuais, os resultados dos itens que compõem esse bloco:

Tabela 8 – Conhecimento dos procedimentos e regras

Variáveis	Concordo totalmente	Concordo mais que discordo	Discordo mais que concordo	Discordo totalmente
Conheço os objetivos e a finalidade do SCDP	51,4%	35,1%	12,6%	0,9%
Conheço o fluxo de solicitações no SCDP, desde o cadastro inicial até a aprovação final da prestação de contas	37,4%	40%	17,1%	5,4%
Sei identificar quando uma viagem atende às diretrizes de concessão de diárias e passagens	27%	54,1%	13,5%	5,4%
Conheço os diferentes perfis de usuários do SCDP e suas respectivas permissões e responsabilidades	20,8%	33,3%	29,7%	16,2%
Conheço os critérios legais para escolha e compra de passagens	24,3%	40,6%	21,6%	13,5%
Tenho facilidade para preencher, alterar ou cancelar informações de viagens e passagens no SCDP	21,6%	42,4%	21,6%	14,4%
Sei monitorar as solicitações de viagem no sistema (as PCDP)	46%	27%	14,4%	12,6%
Sei realizar a prestação de contas de afastamentos no SCDP	57,7%	30,6%	9%	2,7%
Sei orientar os demais usuários do SCDP na minha unidade sobre os trâmites de uma solicitação	30,6%	36,9%	19,9%	12,6%
Mantenho-me atualizado(a) quanto às mudanças ou atualizações do SCDP	16,2%	36,9%	28,8%	18,1%

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa (2025).

Conforme os dados levantados, entre os respondentes, 64% alegam ter facilidade na realização das operações básicas de preenchimento, alteração e cancelamento de informações no SCDP, ao selecionarem as opções de concordância total e parcial no item, e uma parcela de 36% relata enfrentar dificuldades nessas operações. Percebe-se que há um conhecimento prático e instrumental sobre o sistema pela maioria dos solicitantes, mas limitado quanto à compreensão integral dos procedimentos que envolvem sua utilização.

Encontrou-se uma percepção predominantemente positiva pelos solicitantes quanto à compreensão dos objetivos e finalidades do sistema (86,5% de concordância total ou parcial) e ao fluxo de solicitações, amplamente compreendido por 77,4% dos participantes. Isso também é percebido nos aspectos da capacidade

de identificar quando as viagens atendem às diretrizes legais das concessões de diárias e passagens (81,1% de concordância total e parcial), na habilidade de monitoramento das solicitações no sistema (73% de concordância total e parcial) e na execução da prestação de contas (88,3% de concordância total e parcial).

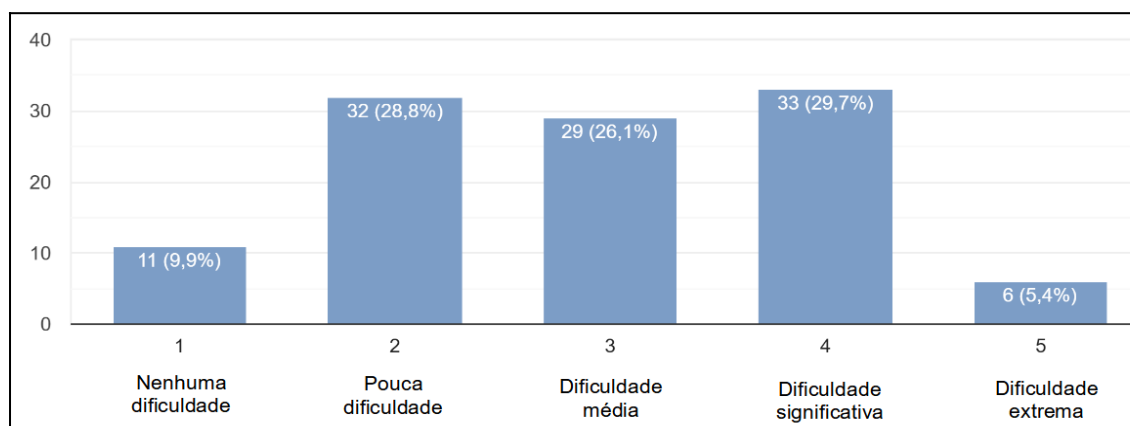
Quando se trata da percepção sobre a própria capacidade de orientar outros usuários do SCDP sobre os trâmites das solicitações, esse percentual alcança 67,5% de concordância total e parcial, e no que se refere ao conhecimento dos critérios legais para escolha e compra de passagens, atinge 64,9% de concordância total e parcial.

Observa-se redução quanto ao conhecimento dos diferentes perfis de usuários e suas permissões (54,1%) e sobre a atualização quanto às mudanças que envolvem o sistema (53,1%). Há que se considerar que 56,8% dos solicitantes só usam o sistema e realizam solicitações em casos específicos, enquanto somente 9,9% usam o sistema diariamente, conforme os dados iniciais do questionário aplicado (Tabela 5, p. 76). Essa frequência de uso sugere que a execução esporádica das atividades dificulta a consolidação do conhecimento, contribuindo para inseguranças operacionais e dependência de apoio de terceiros.

Em síntese, os resultados indicam que, dentre as possíveis dificuldades investigadas neste eixo analítico, persistem lacunas no entendimento mais amplo dos procedimentos, dos perfis e no acompanhamento das atualizações e mudanças que envolvem o sistema, embora os solicitantes afirmem ter domínio prático sobre as operações essenciais do SCDP. Esse cenário reforça que o conhecimento necessário ao uso do SCDP não se limita ao aprendizado operacional, mas requer mecanismos continuados de compartilhamento e atualização das informações.

Como destaca Batista (2012), a gestão do conhecimento na administração pública envolve a criação, circulação e aplicação integrada do saber organizacional, com vistas ao fortalecimento coletivo da eficiência e ao alcance dos objetivos institucionais. O terceiro eixo, relativo ao fluxo de processos e eficiência administrativa, relaciona-se diretamente às noções de eficiência na gestão pública e à GI. Os tópicos ligados a esse eixo representam níveis médios, significativos e extremos de dificuldade para 61,3% dos solicitantes. O Gráfico 4 traz os percentuais de respostas dadas à questão geral “Quão difícil é lidar com o fluxo das solicitações e com as informações fornecidas pelo SCDP e pela instituição?”:

Gráfico 4 – Níveis de dificuldade sobre o fluxo de processos



Fonte: Gráfico gerado pelo *Google Forms*, a partir dos dados da pesquisa (2025).

Dentre os cinco eixos, é o que possui segunda maior concentração de respostas nos níveis significativo e extremo de dificuldade, sendo de 31,1% (atrás do quinto eixo *Organização do trabalho e competências da equipe*, com 38,7%), indicando que os desafios vinculados à organização dos fluxos, à articulação entre setores e à clareza dos procedimentos impactam o trabalho dos solicitantes e carece de acompanhamento sistemático da relação entre processos, pessoas e tecnologias, como pontuam Dias *et al.* (2019). Essa conexão é essencial para que os sistemas de informação realmente promovam melhorias nos fluxos de trabalho, na qualidade dos serviços e no alcance de resultados efetivos, como será discutido na análise das assertivas que integraram esse bloco analítico. A Tabela 9 reúne os dados dos itens que integram este eixo, apresentados em percentuais:

Tabela 9 – Fluxo de processos e eficiência administrativa

Variáveis	Concordo totalmente	Concordo mais que discordo	Discordo mais que concordo	Discordo totalmente
Os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) do SCDP são de fácil entendimento	16,2%	50,5%	28,8%	4,5%
As informações das solicitações precisam ser inseridas em mais de um sistema, gerando retrabalho	39,7%	38,7%	16,2%	5,4%
Recebo informações precisas sobre o tempo de tramitação e atendimento das solicitações	8,1%	35,1%	36%	20,8%
As aprovações das solicitações ocorrem em tempo hábil	22,5%	41,5%	26,1%	9,9%
As solicitações que envio são frequentemente devolvidas para ajustes	13,5%	31,6%	45%	9,9%
Os pedidos de afastamento frequentemente chegam para cadastro inicial com urgência	18,9%	27%	41,5%	12,6%
As normas institucionais sobre afastamentos são bem integradas entre si	6,3%	36,9%	36,9%	19,9%

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa (2025).

A análise das percepções dos solicitantes sobre esse tema revela que, embora os procedimentos estejam razoavelmente claros na visão dos participantes, ainda persistem entraves que comprometem a agilidade e a integração das informações institucionais. Entre os desafios mais evidentes estão três: o retrabalho decorrente da duplicidade de registros em diferentes sistemas, percebido por 78,4% dos respondentes, que demonstram concordância total ou parcial nessa afirmativa; a percepção sobre a qualidade da integração das normas institucionais, cuja perspectiva de discordância total ou parcial é de 56,8% entre os solicitantes; e a percepção sobre a precisão das informações recebidas acerca do tempo de tramitação e atendimento das solicitações, em que se vê o mesmo percentual de 56,8% de discordância total ou parcial – apesar de as aprovações das solicitações serem vistas predominantemente como realizadas em tempo hábil, com 64% de concordância total ou parcial dos respondentes. Esses fatores, somados, tendem a afetar a previsibilidade, a fluidez dos processos, a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

Outros aspectos, todavia, são vistos de forma positiva pelos solicitantes e

estariam ligados a boas práticas e políticas de gestão do SCDP no órgão, tais como a boa avaliação sobre os POP, documentos desenvolvidos pela política de mapeamento de processos da instituição para auxiliar e padronizar procedimentos – a compreensão total ou parcial dessas instruções é de 66,7% dos participantes; a agilidade nas aprovações, supracitada; e a percepção de que as devoluções de pedidos pelos gestores ocorrem em frequência moderada: menos da metade dos solicitantes (45,1%) concorda total ou parcialmente que seus pedidos são devolvidos para ajustes com frequência. Soma-se a isso o fato de menos da metade dos respondentes (45,9%) considerar que as solicitações lhes chegam frequentemente em caráter de urgência pelos interessados, o que sugere um relativo equilíbrio na gestão dos prazos e indica que situações emergenciais, embora existentes, não configuram uma dificuldade significativa no atual cotidiano dos solicitantes, na sua visão.

Questionado sobre a eficiência dos processos relativos à solicitação de diárias e passagens na instituição, o Gestor 2 entende que seu fluxo é satisfatório, principalmente quanto a “*não haver grandes demoras*” nas aprovações e emissões de passagens, assim como o que se refere à comunicação intersetorial entre os gestores e solicitantes (Gestor 2, entrevista concedida em 08/10/2025), contudo destaca que a morosidade do processo está frequentemente associada às devoluções das PCDP para ajustes, quando identificadas inconsistências após a análise da equipe. Esses retornos, que podem ocorrer mais de uma vez, tendem a prolongar o trâmite em função do tempo que o solicitante leva para identificar a devolução e reenviar o pedido submetendo-o a uma nova verificação.

Nesse ponto, o estudo apresenta uma limitação quanto à disponibilidade de dados objetivos que permitam identificar com precisão o número de devoluções de PCDP e estabelecer uma relação direta com os resultados do questionário. Conforme justificado no capítulo 2, o SCDP não dispõe de mecanismos de extração consolidada de dados quantificáveis sobre o volume de solicitações devolvidas, dos motivos de devolução e a frequência ao longo do tempo, restringindo análises de natureza quantitativa mais detalhadas.

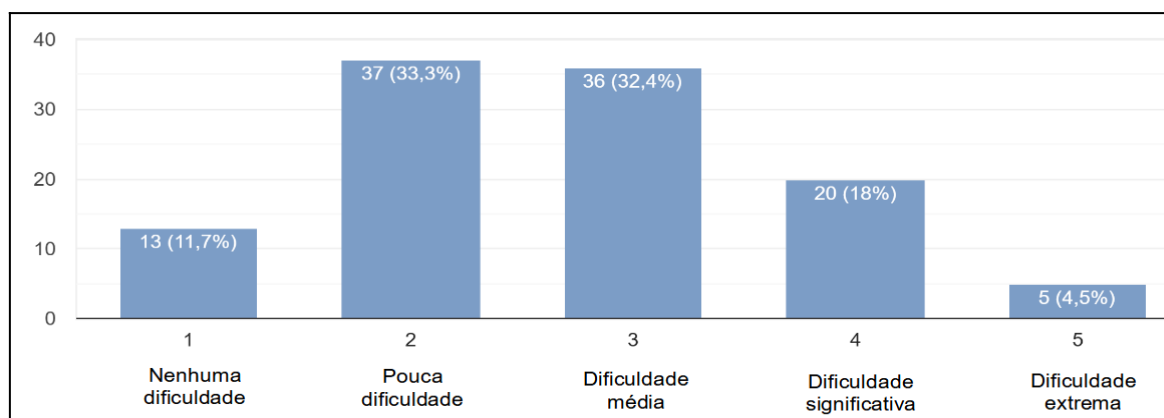
Embora haja clareza nos procedimentos, nota-se que ainda existem pontos que influenciam negativamente a eficiência do fluxo de trabalho, especialmente o uso simultâneo de sistemas que precisam ser alimentados separadamente, ampliando a burocracia; a comunicação de prazos; e a harmonização normativa

interna. Além disso, aspectos menos críticos para os solicitantes, como devoluções de PCDP para ajustes e solicitações em caráter de urgência, são apontados pelos gestores como entraves e também podem ser melhorados.

Direcionando a análise para o quarto eixo, sobre apoio institucional e disseminação da informação, conforme apontam Choo (2003) e Davenport; Prusak (2003), é sabido que a GI envolve não só o armazenamento, mas sobretudo o processamento, disseminação e uso significativo da informação dentro das organizações. Tais fatores relacionam-se aos mecanismos institucionais de comunicação e envolvem aspectos sobre apoio institucional e capacitação.

No Gráfico 5 tem-se os resultados da pergunta sintética desse eixo: “Quão difícil é encontrar suporte, materiais de referência ou informações confiáveis para realizar suas solicitações no SCDP?”. Sobre os níveis de dificuldade percebidos, as respostas indicam que 55% possuem dificuldade média, significativa e extrema nesse quesito.

Gráfico 5 – Níveis de dificuldade sobre o apoio institucional e a disseminação da informação



Fonte: Gráfico gerado pelo *Google Forms*, a partir dos dados da pesquisa (2025).

A construção do conhecimento organizacional depende de uma cultura que favoreça o compartilhamento de experiências e a disseminação de informações. Esse conhecimento, mensurado indiretamente pelos resultados e impactos que produz, envolve a análise das relações de trabalho, dos processos de comunicação e das dinâmicas organizacionais, além do uso das tecnologias disponíveis (Longo *et al.*, 2014).

As respostas às assertivas indicam percepções predominantemente positivas em relação a aspectos como: saber a quem recorrer em caso de dúvidas e dificuldades (82,1% concordam total ou parcialmente que têm esse conhecimento); ter confiança nas informações recebidas, com 80,2% da concordância total ou parcial; e na clareza e compreensão da linguagem utilizada pelo órgão, por diversos meios, com 78,4% de concordância dos respondentes.

A avaliação torna-se menos positiva, mas ainda majoritária, em relação à comunicação entre os diferentes setores, que é considerada eficiente por 58,5% dos solicitantes, e quanto à objetividade e aplicabilidade das normas sobre concessão de diárias e passagens: neste item, 53,1% dos respondentes indicaram concordância total ou parcial, o que sugere certa complexidade normativa e indica que, embora as normas estejam disponíveis, sua compreensão e aplicação ainda representam dificuldades para os solicitantes.

Na Tabela 10, a seguir, encontram-se compilados esses e os demais dados referentes aos itens deste eixo analítico, expressos em percentuais, para análise dos achados:

Tabela 10 – Apoio institucional e disseminação da informação

Variáveis	Concordo totalmente	Concordo mais que discordo	Discordo mais que concordo	Discordo totalmente
Sei onde encontrar informações oficiais (manuais, <i>site</i> e legislação) sobre o SCDP	25,2%	35,1%	31,6%	8,1%
Sei quem procurar em caso de dúvida sobre alguma etapa do processo	52,2%	29,9%	13,5%	5,4%
Sinto confiança nas informações que recebo quando tenho dúvidas	38,8%	41,4%	14,4%	5,4%
Os materiais de apoio e do <i>site</i> institucional estão sempre atualizados	11,7%	55,9%	25,2%	7,2%
Percebo que a comunicação entre os diferentes setores envolvidos na gestão do SCDP é eficiente	13,5%	45%	25,2%	16,3%
A linguagem com a qual o órgão se comunica comigo presencialmente ou digitalmente é compreensível	36%	42,4%	13,5%	8,1%
As normas sobre a concessão de diárias e passagens são objetivas e de fácil aplicação	9%	44,1%	29,8%	17,1%
O processo de solicitação requer documentação excessiva	31,5%	24,3%	30,7%	13,5%
A instituição oferece treinamento suficiente para que eu exerça as funções de solicitante e acompanhe novidades	3,6%	13,5%	49,6%	33,3%

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os dados encontrados na pesquisa dialogam com o estudo de Zanuz (2015), que analisou percepções dos usuários do SCDP na UTFPR e demonstrou que a percepção da qualidade das informações disponibilizadas influencia diretamente o desempenho individual dos usuários naquela instituição. Seus resultados revelam a importância da gestão da informação e indicam que a experiência do usuário está associada à clareza, acessibilidade e usabilidade das informações oferecidas, além de depender de fatores individuais como a expectativa do indivíduo. Sobre este aspecto, a autora aponta que a forma como cada indivíduo percebe e utiliza a informação é particular, uma vez que, dialogando com Choo (2003), o processo de busca e uso da informação é dinâmico, marcado por fatores cognitivos, emocionais e situacionais que o tornam socialmente

complexo e imprevisível.

A dependência dos usuários em relação aos gestores para interpretar as normas pode, por um lado, ser um indício da fragilidade nos fluxos informacionais e de trabalho. Essa constatação encontra respaldo nas respostas dos solicitantes quando questionados sobre quais seriam as duas formas mais buscadas para resolver suas dificuldades. Como mostra o Gráfico 1 (página 77), dentre as quatro alternativas disponíveis, a mais respondida foi “entro em contato com a equipe de suporte técnico do SCDP na instituição”, seguida da alternativa “pedindo ajuda a colegas mais experientes”. Em terceiro lugar a opção “consultando tutoriais ou materiais de ajuda do próprio sistema” e por último “faço tentativas por conta própria até encontrar a solução”.

Esses resultados apontam para uma dinâmica informacional fortemente dependente de mediação humana, na qual o suporte técnico da comissão de gestores e as redes de contato se consolidam como principais fontes de orientação. Tal configuração revela que o acesso à informação formal – aquela disponibilizada institucionalmente por meio de tutoriais, manuais e legislações – ainda não se traduz em autonomia informacional e apropriação efetiva do conhecimento por parte dos usuários da instituição.

Nesse sentido, Choo (2003) ressalta que a simples disponibilização informacional não garante ação informada ou aprendizagem organizacional. Como consequência, os fluxos informacionais tendem a se organizar prioritariamente em torno de práticas interpessoais, em detrimento de sistemas estruturados de gestão da informação, seja pela busca de maior praticidade, seja pela necessidade de respostas rápidas para a resolução de demandas cotidianas. Embora funcionais no curto prazo, tais práticas podem limitar o desenvolvimento de competências informacionais individuais, dificultar a consolidação de rotinas padronizadas e comprometer a eficiência administrativa no médio e longo prazo.

A busca por conhecimentos não institucionalizados e experiências de outros servidores também foi identificada por Fidelis (2018) como uma prática recorrente na UFJF. Nonaka e Takeuchi (1997, *apud* Silva, 2004) destacaram que esse é um movimento natural e que a gestão do conhecimento nas instituições envolve, justamente, a conversão contínua entre saberes tácitos em explícitos, a partir das interações entre indivíduos e sistemas organizacionais, a partir da socialização, externalização, combinação e internalização do saber. Na mesma direção, segundo

Longo *et al* (2014, p. 26), a “informação, ou conhecimento explícito, além de refletir o conhecimento tácito gerado pelos indivíduos, é um insumo poderoso para a criação de novos conhecimentos, que são a fonte geradora de inovação e desenvolvimento”.

Complementarmente, Choo (2003) amplia essa compreensão ao incluir o conhecimento cultural (além do tácito e do explícito), relacionado à forma como as organizações descobrem, compartilham e aplicam conhecimentos por meio de ações padronizadas, resultantes da busca, avaliação e seleção de alternativas. À luz dessa abordagem, torna-se necessário diferenciar o processo natural de conversão e circulação de saberes – fundamental para a construção da cultura organizacional – da dependência concentrada no conhecimento tácito dos agentes para a realização das atividades institucionais. Essa dependência pode resultar em múltiplos entendimentos e interpretações sobre normas e procedimentos, afetando a uniformização das análises e pareceres, bem como a consistência na transmissão de orientações gerais.

Seguindo a análise das assertivas que compuseram o bloco, o acesso a informações oficiais e materiais de apoio é percebido de forma positiva, por cerca de 60,3% dos participantes. Entre os respondentes, 67,6% percebem que esses materiais são sempre atualizados, quando concordam total ou parcialmente com a afirmativa correspondente. No entanto, tem-se que o processo de solicitação é considerado burocrático na visão de 55,8% dos respondentes, o que pode se refletir em demandas documentais rígidas e/ou excessivas. Sobre os aspectos da objetividade normativa e burocratização documental, cabe destacar que, apesar das mudanças de paradigma da gestão pública, na transição de modelos como do burocrático ao gerencial, voltado para o cidadão e não para os próprios procedimentos como no modelo anterior, ainda é perceptível a coexistência de ambos na administração pública e no espaço universitário (Campelo, 2010). A complexidade estrutural, organizacional e funcional representa empecilho à eficiência da gestão e da eficácia de procedimentos, agravada pela burocratização e excesso de normatização (Vieira; Vieira, 2003).

No contexto da administração pública federal, marcada por uma intensa produção normativa, múltiplos fluxos informacionais e exigências crescentes por eficiência e transparência, é importante que haja coesão e coerência entre os diferentes instrumentos normativos, de modo a evitar sobreposições, lacunas ou

contradições que dificultem a execução das políticas e procedimentos administrativos, considerando o grau de discricionariedade existente. Além disso, a ampla divulgação, atualização e a clareza das normas constituem elementos essenciais para garantir o acesso equitativo à informação e o cumprimento adequado das diretrizes pelos servidores.

Os gestores setoriais, nesse sentido, são responsáveis pela elaboração e divulgação de materiais de consulta autônoma para os usuários, divulgados no sítio institucional da comissão. Como esclarece o Gestor 1:

[...] (a gente) elabora material, tem um site da comissão de SCDP com orientações sobre o material de apoio para o uso do sistema, a gente coloca lá também as legislações que cabem dentro do processo de afastamento a serviço, o site também tem essas legislações (Gestor 1. Entrevista concedida em 09/10/2025).

O Gestor 2 acredita que o volume de normativas sobre o tema não é fator dificultador do processo pois, mesmo sendo oriundas de diversas fontes, algo comum do direito administrativo, elas são consideradas claras por ele. Diz, ainda, que dentre as ações dos gestores setoriais está a compilação das normas e sua apresentação no sítio institucional para auxiliar na consulta autônoma dos usuários. Ele acredita que o problema estaria no desconhecimento e falta de leitura dessas normas e materiais pelos usuários; se tais fontes fossem mais acessadas, poderiam ser menos frequentes as dúvidas e menos necessários os contatos com o setor de gestão.

Os gestores convergem na percepção de que a capacitação ou treinamento é o principal instrumento para reduzir dúvidas operacionais e aprimorar o uso do SCDP, especialmente quanto às dificuldades básicas enfrentadas pelos solicitantes. Nesse sentido, a percepção sobre a suficiência de treinamentos surge como ponto crítico: apenas 17,1% concordam que recebem treinamento adequado, evidenciando um importante ponto de atenção que é a oferta de capacitação, pois influencia diretamente a troca de informações e conhecimentos, estando também relacionada à cultura organizacional.

No relato do Gestor 2 sobre seu ingresso no setor é possível perceber um exemplo dessa dinâmica, fornecendo indícios de que a capacitação é um ponto delicado até mesmo na preparação dos próprios gestores setoriais:

Logo que eu entrei, eu recebi as experiências de trabalho de uma colega que eu ia substituir e foi ela mesmo quem me treinou. Recebi as orientações de como proceder com as tarefas, ela me passou qual era a legislação que ia embasar os pareceres emitidos nas SCDP(s) e por uma semana fui treinado com as funcionalidades do sistema mesmo em si. Depois disso, a gente aprendeu com a experiência mesmo, com a experiência dos colegas de trabalho e com a experiência de uso do sistema. [...] Eu fiz o curso da ENAP, que é um curso gratuito, mas foi o único curso que efetivamente eu tive disponibilidade em relação ao SCDP (Gestor 2. Entrevista concedida em 08/10/2025).

A respeito da participação dos solicitantes em treinamento/capacitação em SCDP, os dados iniciais da pesquisa mostram que mais da metade dos solicitantes (55%) nunca participou, seja *on-line* ou presencialmente na instituição (Tabela 5, p. 76). Os gestores possuem papel protagonista na capacitação dos usuários do SCDP desde a sua implantação na universidade e a ausência de cursos e treinamentos regulares, com conteúdo atualizado, ofertados tanto internamente quanto pela gestão central, acaba se mostrando um fator dificultador na formação e no acompanhamento de atualizações normativas e de sistema.

O Gestor 2 destaca que grande parte das dúvidas dos usuários poderia ser evitada ou sanada com treinamentos básicos e sugere que, antes do cadastro como solicitante, fosse obrigatória a realização de um curso introdutório da ENAP, *on-line*, gratuito e acessível, que asseguraria um domínio mínimo do tema. Como complemento, menciona os cursos práticos oferecidos pela própria comissão, voltados às funcionalidades do SCDP, à legislação e à documentação exigida. No entanto, reconhece que as capacitações no âmbito interno da instituição são pontuais e insuficientes e que sua retomada depende da articulação com outros setores e pró-reitorias para formalização da demanda, divulgação e emissão de certificados.

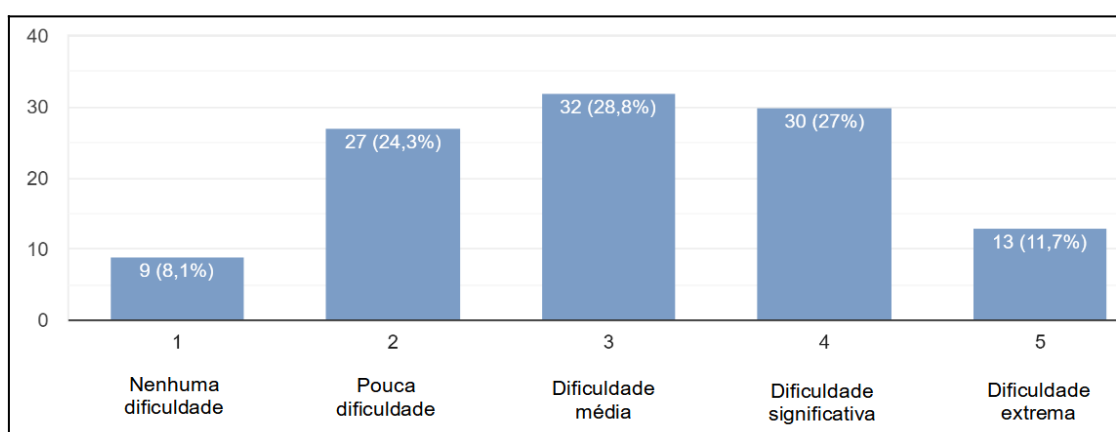
Como apontam Davenport; Prusak (2003), a eficiência institucional depende da capacidade de converter informação em conhecimento útil e aplicável, o que requer processos integrados, canais efetivos de comunicação e estímulo à cooperação entre os atores. Assim, a promoção de capacitações sistemáticas, o fortalecimento dos canais internos de comunicação – ou o desenvolvimento de novos canais e meios – e a atualização contínua dos materiais orientativos despontam como estratégias para reduzir a sobrecarga dos gestores, ampliar a autonomia dos usuários e promover uma gestão da informação mais eficiente e

colaborativa.

Em suma, as análises deste eixo indicam que, embora o suporte humano seja satisfatório em certos aspectos, persistem lacunas relacionadas à capacitação e sua obrigatoriedade para exercer as funções, à atualização e à simplificação das informações e documentações. Essas fragilidades repercutem diretamente na orientação aos usuários, na integração dos dados e nas rotinas acadêmicas e administrativas. Assim, os achados da pesquisa evidenciam a relevância da adoção de práticas sistemáticas de GI e de GC, capazes de apoiar os usuários na interpretação, aplicação e atualização das regras e diretrizes do SCDP, contribuindo para a redução de incertezas, o fortalecimento da eficiência dos processos e o alcance dos objetivos institucionais (Batista, 2012).

Ao se proceder à análise do quinto eixo, que envolve aspectos da organização do trabalho dos solicitantes, as respostas à pergunta geral de percepção da dificuldade – “Quão difícil é executar suas atividades relacionadas ao SCDP considerando recursos, carga de trabalho e impacto nas outras demandas?” – apontam para o maior percentual associado de dificuldade média, significativa ou extrema entre os cinco eixos, totalizando 67,6% dos respondentes em um desses níveis, conforme ilustra o Gráfico 6:

Gráfico 6 – Níveis de dificuldade sobre atividades relacionadas ao SCDP considerando recursos, carga de trabalho e impacto em outras demandas



Fonte: Gráfico gerado pelo *Google Forms*, a partir dos dados da pesquisa (2025).

A Tabela 11 apresenta os percentuais de respostas relativos às cinco sentenças que compõem o bloco. De modo geral, observa-se uma percepção mista por parte dos respondentes. A infraestrutura tecnológica, especialmente no que se

refere à disponibilidade de computadores e redes, é amplamente considerada adequada (87,2% de concordância total ou parcial). Também são percebidos de forma positiva o reconhecimento do conhecimento do solicitante nas decisões relacionadas à concessão de diárias e passagens (71,8%) e a compatibilidade entre o número de solicitações e a carga de trabalho (70%).

A assertiva “O uso do SCDP gera estresse ou frustração no meu trabalho” obteve 57,2% de concordância total ou parcial²⁵, indicando que, mesmo com infraestrutura adequada, o sistema ainda representa uma fonte relevante de “tensão” para o solicitante. Além disso, a sentença “A quantidade de servidores e a distribuição das funções relacionadas ao SCDP na minha unidade são adequadas para atender às demandas” apresentou 55,9% de concordância total ou parcial, com distribuição equilibrada de respostas.

Tabela 11 – Organização do trabalho e competências da equipe

Variáveis	Concordo totalmente	Concordo mais que discordo	Discordo mais que concordo	Discordo totalmente
A quantidade de servidores e a distribuição das funções relacionadas ao SCDP na minha unidade são adequadas para atender às demandas	25,7%	30,2%	25,7%	18,4%
O número de solicitações que recebo é compatível com a minha carga de trabalho	30%	40%	18,2%	11,8%
Disponho de recursos adequados (computadores, rede, etc.) para executar as funções no SCDP	63,3%	23,9%	8,2%	4,6%
Meu conhecimento é considerado nas decisões sobre solicitações na minha unidade	25,4%	46,4%	16,3%	11,8%
O uso do SCDP gera estresse ou frustração no meu trabalho	22,7%	34,5%	27,3%	15,5%

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa (2025).

Sabe-se que a cultura de uma organização exerce impactos tanto sobre a GI e a GC, podendo funcionar como uma força dificultadora ou facilitadora na adoção de práticas inovadoras nessas áreas (Barbosa, 2008). Ainda segundo o autor, o gerenciamento da GI e da GC é naturalmente dificultado por conter componentes

²⁵ Os fatores emocionais relatados, estresse e frustração, são pessoais e subjetivos e podem, também, estar associados a fatores não capturados pelo instrumento de pesquisa.

intangíveis, complexos, elusivos e de difícil observação.

Valentim (2002) ressalta que a gestão dos dados, informações e conhecimentos como insumos essenciais para o desempenho organizacional demanda ações integradas de prospecção, seleção, tratamento e disseminação desses fluxos formais e informais, abrangendo desde documentos e bases de dados até o conhecimento tácito dos indivíduos. Tal perspectiva reforça que a circulação do conhecimento depende de condições organizacionais que ultrapassam a mera disponibilidade de tecnologias.

Nessa perspectiva, a GC reforça que a mera existência de tecnologias adequadas não garante eficiência ou redução da sobrecarga de trabalho, sendo necessário haver alinhamento entre processos, pessoas e sistemas (Davenport; Prusak, 2003). Trata-se de um ativo organizacional intangível (a GC), centrado no capital intelectual e na experiência dos indivíduos (Longo *et al.*, 2014).

O Gestor 1 destaca em uma de suas falas a alta rotatividade entre os servidores que atuam como solicitantes ou mesmo nas instâncias de aprovação, indicando que *“muda o servidor que atua nessas áreas, então entra um servidor novo que está cheio de dúvidas, e às vezes existe essa dificuldade, até ele aprender”* (Gestor 1, entrevista concedida em 09/10/2025). A sua percepção leva a inferir que essa rotatividade compromete a retenção e a transferência do conhecimento organizacional, uma vez que o saber acumulado por servidores mais experientes tende a se dispersar antes de ser formalizado, consolidado ou compartilhado: as dúvidas podem se repetir ciclicamente e a curva de aprendizagem se reinicia com frequência.

Outro destaque feito pelo Gestor 1 são as dificuldades de comunicação e alinhamento entre solicitantes e propostos – especialmente quando os propostos são colaboradores ou convidados externos. Esses fatores ajudam a explicar por que os solicitantes sentem dificuldades, mesmo com amparo de infraestrutura, pois o arranjo de papéis, a comunicação e o conhecimento não estariam sendo total e eficientemente articulados e consolidados por outros usuários. A percepção de estresse e frustração, a rotatividade de servidores, a distribuição nem sempre equilibrada de funções e as dificuldades de comunicação entre os atores do processo evidenciam fragilidades na circulação e retenção do conhecimento que se articulam diretamente às análises dos eixos anteriores.

Evidencia-se, desse modo, que o conhecimento necessário ao uso do SCDP

não deve ficar restrito aos agentes responsáveis pela execução direta do cadastro das demandas. Pelo contrário, deve integrar uma cultura organizacional de compartilhamento e aprendizagem contínua entre todos os envolvidos no processo, incluindo os servidores que realizam as viagens e demais participantes do fluxo administrativo.

A análise dos dados apresentados permite afirmar que as ações de gestão do SCDP na instituição avançaram em aspectos importantes desde a sua implantação, como a consolidação de rotinas básicas, a existência de setores responsáveis por cada etapa e função do processo e a oferta pontual de orientações. Porém, também evidencia que necessita de uma política estruturada e contínua de capacitação e de mecanismos efetivos de retenção e compartilhamento de informações e do conhecimento.

Nesse sentido, confirmar-se-ia que a eficiência no uso do sistema depende menos dos recursos tecnológicos disponíveis e mais do alinhamento entre pessoas, processos e práticas organizacionais de GI e de GC. A fragilidade desses elementos manifesta-se em retrabalhos, incertezas operacionais e de aplicabilidade das normas, maior vulnerabilidade a erros e variações no desempenho entre as unidades e usuários. Diante desse panorama, o capítulo seguinte apresentará um plano de ação com proposições voltadas à mitigação desses problemas e ao fortalecimento dos processos institucionais, buscando promover melhorias concretas e sustentáveis a partir dos achados trazidos nesta análise.

4 DA ANÁLISE ÀS PROPOSIÇÕES: O PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

A presente pesquisa buscou identificar as dificuldades enfrentadas pelos agentes que solicitam viagens e passagens pelo SCDP na Universidade Federal de Juiz de Fora. Para tanto, no capítulo 2 foram apresentados o contexto da concessão de diárias e passagens na administração pública brasileira com a criação do SCDP, suas definições e normas; os procedimentos de concessão de diárias e passagens na UFJF, evidenciando as políticas de gestão e fluxo das solicitações; e o delineamento da situação-problema, caracterizando o caso estudado.

No capítulo 3 foi apresentada a fundamentação teórica que orienta a pesquisa, baseada nos conceitos de Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento e processos de informatização e modernização da administração pública brasileira, baseados na evolução dos modelos de gestão. Nesse capítulo foi explicitada a metodologia adotada e, por fim, foram realizadas as análises dos dados oriundos da etapa de campo. A integração dos dados obtidos por meio do questionário, da entrevista aos gestores e das pesquisas bibliográfica e documental possibilitou – por meio da triangulação de métodos, fontes e conteúdos – construir a análise sobre os fatores que dificultam as práticas e funções de solicitação de viagens pelos servidores da instituição.

Considerando esses elementos, propõe-se um Plano de Ação Educacional (PAE) fundamentado nas análises feitas no capítulo 3, composto por um conjunto de medidas que visam aprimorar práticas institucionais já existentes, bem como propor novas alternativas para enfrentar os problemas mapeados e qualificar a gestão do SCDP. Os resultados da pesquisa revelam um conjunto de fragilidades que atravessam desde o domínio dos procedimentos pelos solicitantes de viagem e de passagem até aspectos organizacionais que influenciam diretamente a eficiência dos processos. Os achados indicam que as dificuldades não se limitam ao funcionamento técnico do sistema, mas decorrem, sobretudo, da forma como o trabalho é estruturado, distribuído e apoiado institucionalmente.

O Quadro 5, presente na página a seguir, foi criado com o propósito de propiciar uma melhor visualização e compreensão dos resultados do estudo, demonstrando a relação dos eixos analíticos com os principais problemas identificados e ações propositivas:

Quadro 5 – Dados da pesquisa e ações propositivas

Eixos de análise		Principais problemas	Ação propositiva
1	Usabilidade do sistema	A sessão expira rapidamente.	Indicar os pontos passíveis de melhoria à gestão central.
		Interface pouco simples/ intuitiva.	
2	Conhecimento dos procedimentos e regras	Dificuldade no acompanhamento das atualizações.	Ampliar disseminação de atualizações; aprimorar materiais de consulta autônoma; promover eventos de formação e atualizações.
		Pouco conhecimento das regras, e responsabilidades dos perfis.	
3	Fluxo de processos e eficiência administrativa	Inserção de dados e informações em mais de um sistema.	Revisar o mapeamento do fluxo das solicitações.
		Fragilidade na integração das normas internas sobre afastamentos.	Integrar instruções.
		Imprecisão nas informações sobre o tempo de atendimento das solicitações.	Estabelecimento de prazos institucionais mínimos para as análises dos processos.
		Alto índice de devolução de PCDP.	Aprimorar procedimentos internos de trabalho da Comissão de Gerenciamento do SCDP; ampliar capacitação dos usuários; aprimorar os materiais de consulta autônoma.
4	Apoio institucional e disseminação da informação	Carência de capacitação e treinamento.	Institucionalizar a capacitação em SCDP.
		Documentação excessiva nos processos.	Simplificar exigências documentais.
		Pouca objetividade das normas gerais e dificuldade de aplicação.	Ampliar a capacitação; aprimorar materiais de consulta autônoma.
		Dependência de conhecimento tácito e comunicação informal, agravada pela rotatividade de solicitantes e por fragilidade da comunicação intersetorial.	Ampliar autonomia informacional; designar servidores de referência por unidade; formalizar comunicação entre setores.
5	Recursos e rotina de trabalho com o SCDP	Estresse e frustração no trabalho com o SCDP.	Fortalecer capacitação continuada, escuta institucional e comunicação.
		Déficit e desequilíbrio na distribuição de funções do SCDP.	Aprimorar a gestão do trabalho e do suporte local nas unidades.
		Interlocução deficiente entre solicitantes e propostos.	Estruturar prazos, fluxos e orientações para os propostos.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A sistematização dos resultados no Quadro 5 favorece a visualização mais objetiva das fragilidades que atravessam a interação dos usuários com o SCDP e os processos administrativos que o circundam. Ao reunir desafios relacionados à usabilidade, ao domínio das normas, ao fluxo de processos, à disseminação da informação e às condições de trabalho dos solicitantes, evidencia-se como esses elementos se articulam e impactam na eficiência nos processos relacionados às viagens institucionais. Logo, apontam para a necessidade de práticas sistemáticas de GI e GC que apoiem os usuários na interpretação, aplicação e atualização das regras e diretrizes do SCDP, bem como fortaleçam coletivamente o alcance dos objetivos institucionais (Batista, 2012).

A partir dessa integração, foram elaboradas ações que dialogam com as dificuldades mapeadas e buscam fortalecer rotinas, reduzir retrabalhos, aprimorar a comunicação e qualificar o suporte prestado aos usuários. Nesse sentido, as proposições respondem ao objetivo específico deste estudo de indicar medidas factíveis para aprimorar o processo de solicitação e gestão de diárias e passagens na UFJF.

As ações sugeridas contemplam desde iniciativas de capacitação e aprimoramento da produção de materiais padronizados, até esforços de integração normativa, melhoria dos fluxos internos, aperfeiçoamento da comunicação entre setores e adequação da distribuição das atividades relacionadas ao SCDP nas unidades. Encontram-se intimamente relacionadas com a política institucional de uma universidade compromissada com o planejamento e com uma gestão competente de dados e informações para monitoramento, que estimulem mecanismos de integração entre as áreas, em atenção às melhores práticas gerenciais (UFJF, 2022a) e cada ação proposta é detalhada, com o devido desdobramento em etapas, responsáveis, prazos e recursos necessários.

4.1 PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

Esse Plano de Ação Educacional adota a ferramenta 5W2H, amplamente utilizada no planejamento e na gestão da qualidade, para apoiar a sistematização clara e objetiva de iniciativas (Corrêa, 2019). Nessa técnica, cada letra do 5W2H representa uma pergunta em inglês para amparar a execução de ações planejadas, que são: *What* (o quê), que se refere à definição da ação a ser executada; *Why*

(por quê), que busca justificar a ação, explicitando o problema ou a necessidade que se pretende atender; *Where* (onde), que indica o local, setor ou contexto em que a ação será implementada; *When* (quando), que estabelece os prazos ou períodos de execução; *Who* (quem), que define os responsáveis pela execução ou acompanhamento da ação. Complementarmente, o *How* (como) descreve os procedimentos, métodos ou meios pelos quais a ação será realizada, e o *How much* (quanto) se destina à estimativa de custos, recursos financeiros ou esforços envolvidos (Corrêa, 2019).

Ao responder essas sete perguntas, a ferramenta orienta o planejamento, favorece o monitoramento e a tomada de decisão, uma vez que articula objetivos, procedimentos, prazos e responsabilidades de forma integrada (Gallegos, 2023) constituindo-se, assim, em um instrumento eficaz para transformar diretrizes estratégicas em ações executáveis.

Assim, foi desenvolvido o quadro de síntese do PAE na página a seguir (Quadro 6), que contém a descrição das ações propositivas listadas no Quadro 5 (p. 101), apresentadas conforme a ferramenta 5W2H. As ações, que terão maior detalhamento na seção seguinte, foram agrupadas em núcleos centrais, entendidos como conjuntos de medidas que compartilham objetivos, natureza e finalidades semelhantes, de modo a favorecer a organização e a operacionalização do plano.

Foram estabelecidos os seguintes núcleos de ações: *Feedback* para a Gestão Central do SCDP, com ações que demandam resolução por parte da gestão central do sistema pelo governo federal; Processos Internos da Comissão, que abrange ações relacionadas à organização, padronização e aprimoramento das rotinas internas da Comissão de Gerenciamento do SCDP, resultando em melhorias para os próprios gestores e para os usuários; Capacitação em SCDP, envolvendo ações direcionadas à promoção de treinamentos e cursos para criação e desenvolvimento de competências dos usuários; Autoinstrução e Interpretação Normativa, que contempla iniciativas de apoio ao uso autônomo das informações, a compreensão e a aplicação das normas que regem a concessão de diárias e passagens; e Comunicação, voltado à melhoria da disseminação de informações e de orientações institucionais, bem como ao apoio interpessoal aos usuários, em níveis institucional e setorial.

Quadro 6 – Síntese das ações do PAE a partir da ferramenta 5W2H

Núcleo de ação	What O quê?	Why Por quê?	Where Onde?	When Quando será feito?	Who Quem?	How Como?	How much Quanto?
<i>Feedback</i> para a gestão central do SCDP	Enviar os resultados da pesquisa para a gestão central do SCDP do governo federal - Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).	Levar ao conhecimento da gestão central os problemas apontados na pesquisa, relacionados ao sistema e à necessidade de ampliação da oferta de capacitação.	Ambiente virtual.	Primeiro semestre de 2026.	A iniciativa partirá da gestão setorial do SCDP na UFJF. Espera-se que as ações sejam realizadas pela gestão central.	Virtualmente, através de abertura de chamado no Portal de atendimentos aos sistemas estruturantes do MGI.	Sem custo financeiro previsto para a UFJF.
Processos internos da Comissão	Aprimorar processos internos do setor de gerenciamento do SCDP na UFJF, com o mapeamento e padronização de procedimentos.	Para reduzir retrabalho dos servidores da Comissão, padronizar rotinas e aumentar a eficiência do gerenciamento do SCDP.	No âmbito da UFJF, da PROGEFI e Comissão de Gerenciamento do SCDP.	Início no primeiro semestre de 2026, com monitoramento contínuo.	PROGEFI e Comissão de Gerenciamento do SCDP na UFJF.	Reuniões quinzenais para revisar e elaborar documentação que descreva os procedimentos de execução interna.	Sem custo financeiro previsto.

Núcleo de ação	What O quê?	Why Por quê?	Where Onde?	When Quando será feito?	Who Quem?	How Como?	How much Quanto?
Capacitação em SCDP	Institucionalizar a capacitação em SCDP, com oferta de treinamentos regulares e atualizações periódicas aos usuários do sistema.	Reduzir dificuldades de uso do SCDP, erros e retrabalho; disseminar o conhecimento das regras e promover maior autonomia e segurança aos usuários.	Virtualmente ou em local pré-estabelecido no âmbito da UFJF.	Primeiro semestre de 2026. Início da execução: segundo semestre de 2026.	PROGEFI, Comissão de Gerenciamento do SCDP, PROGEPE e Diretoria de Imagem Institucional.	Por meio de treinamentos presenciais e/ou remotos, com frequência de três vezes/ano ou semestralmente, além de seminários anuais.	Custo médio: infraestrutura e recursos institucionais (salas, energia elétrica e materiais); diárias e passagens.
Autoinstrução e interpretação normativa	Revisar e mapear o fluxo completo das solicitações.	Para simplificar exigências documentais e desburocratizar os trâmites.	No âmbito da UFJF, da PROGEFI e Comissão de Gerenciamento do SCDP.	Primeiro semestre de 2026, com revisões periódicas conforme necessidade.	Comissão de Gerenciamento do SCDP, com apoio das unidades envolvidas nos fluxos.	Por meio do levantamento das etapas, responsabilidades e prazos do processo.	Sem custo financeiro previsto.

Núcleo de ação	What O quê?	Why Por quê?	Where Onde?	When Quando será feito?	Who Quem?	How Como?	How much Quanto?
Autoinstrução e interpretação normativa	Revisar materiais de consulta autônoma, bem como as normas de circulação interna.	Promover e ampliar a autonomia informacional e reduzir dependência do conhecimento tácito e individual.	No âmbito da UFJF, da PROGEFI e Comissão de Gerenciamento do SCDP.	Primeiro semestre de 2026, com revisões periódicas conforme necessidade.	Comissão de Gerenciamento do SCDP, com apoio da PROGEPE, PROPP, PROGRAD e PROINFRA.	Por meio de reuniões mensais para discussões, leitura e reformulação dos materiais nos períodos entre os encontros.	Sem custo financeiro previsto.
	Sugerir a criação um <i>chatbot</i> de apoio ao uso do SCDP.	Promover a difusão de um recurso alternativo para ampliar a autonomia dos usuários do sistema; reduzir dúvidas recorrentes, retrabalho e erros nas solicitações.	No âmbito da UFJF.	No médio prazo (até final de 2026), após definição do escopo e organização das informações do sistema.	PROGEFI, setor de Tecnologia da Informação (CGCO) e demais áreas de apoio institucional.	Por meio do levantamento das principais dúvidas dos usuários e do desenvolvimento do <i>chatbot</i> com base nas normas, fluxos e procedimentos do SCDP.	Dependerá da solução de infraestrutura de processamento e armazenamento adotada, priorizando o uso de recursos tecnológicos e equipes internas.

Núcleo de ação	What O quê?	Why Por quê?	Where Onde?	When Quando será feito?	Who Quem?	How Como?	How much Quanto?
Comunicação	Formalizar comunicação entre setores.	Para reduzir a dependência do conhecimento tácito e da comunicação informal, minimizar o estresse no uso do SCDP e corrigir desequilíbrios na distribuição de funções entre os solicitantes.	No âmbito da UFJF.	Ação contínua, com início no primeiro trimestre de 2026 e conclusão ao final do primeiro semestre de 2026; monitoramento contínuo, conforme necessidade de atualizações	Comissão de Gerenciamento do SCDP, com apoio das unidades envolvidas no fluxo de gestão.	Através de reuniões periódicas entre representantes intersetoriais para formalizar, alinhar e padronizar orientações a serem dadas aos usuários.	Sem custo financeiro previsto.
	Aprimorar a gestão do suporte local nas unidades acadêmicas e administrativas.	Para reduzir a dependência do conhecimento tácito e da comunicação informal e corrigir desequilíbrios na distribuição de funções entre os solicitantes, fortalecendo a interlocução com os gestores do SCDP e propositos.	No âmbito da UFJF, nas unidades acadêmicas e administrativas da instituição.	Ação contínua, com início no primeiro semestre de 2026.	Comissão de Gerenciamento do SCDP, com apoio dos dirigentes das unidades acadêmicas e administrativas da instituição e dos solicitantes.	Designando servidores de referência por unidade, com reuniões periódicas de alinhamento; oferecendo escuta institucional e canais de <i>feedback</i> aos solicitantes; formalizando orientações para os propositos.	Sem custo financeiro previsto.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

4.2 DETALHAMENTO DAS PROPOSIÇÕES

A seguir, são apresentadas as propostas, os objetivos, as formas de execução e os elementos que assegurem a viabilidade de cada ação planejada no âmbito da universidade, considerando possíveis limitações normativas, organizacionais e operacionais. O conjunto de medidas está alinhado à missão, aos objetivos e às estratégias institucionais, busca corrigir pontos críticos e promover uma cultura institucional mais orientada à gestão do conhecimento, à clareza procedimental e à redução das barreiras informacionais que ainda afetam o desempenho dos solicitantes, de forma a mitigar ou solucionar as fragilidades identificadas no estudo.

As soluções propostas procuram colaborar para a ressignificação do trabalho coletivo e favorecer uma cultura de inovação, facilitadora da geração e do compartilhamento do conhecimento entre gestores e demais atores do processo. O plano oferece, portanto, um conjunto de diretrizes que subsidiam decisões gerenciais e orientam intervenções práticas, contribuindo para a melhoria contínua do gerenciamento das viagens institucionais e para a qualificação da experiência dos usuários do SCDP, principalmente os solicitantes de viagem e de passagem, grupo que foi o objeto da pesquisa. Sua execução está prevista para o período de um ano, a contar da sua implementação, compreendendo, assim, um ciclo contínuo de planejamento, monitoramento e avaliação das ações propostas.

4.2.1 *Feedback* para a gestão central do SCDP

Dentro do núcleo de ação *Feedback* para a gestão central do SCDP, tem-se a ação que consiste em enviar os resultados da pesquisa para a gestão central do sistema do governo federal. Trata-se de iniciativa estratégica, considerando que aprimoramentos no sistema são de competência da gestão central, feita pela DELOG/MGI. Essa iniciativa busca sanar os problemas mais apontados pelos solicitantes no questionário de pesquisa (dentre os sugeridos nas questões que o compuseram), que são o tempo de duração das sessões que leva a perda de dados já inseridos, e a interface do sistema, que é encarada de forma simples por somente pouco mais da metade (56,7%) dos usuários.

Soma-se a isso o fato de que metade dos respondentes (50,4%) afirmaram

ter dificuldade média, significativa ou extrema no uso do SCDP. Considerando que as características da usabilidade de um sistema são consideradas um desafio dentre os principais categorizados para o uso das TIC na administração pública (Gil-Garcia e Pardo, 2005 *apud* Dias *et al.*, 2019), é relevante que a gestão central continue atentando para a necessidade constante de aperfeiçoamento na interface do SCDP, para proporcionar melhorias para os usuários a nível nacional, inclusive.

O principal meio de contato com a gestão central do SCDP é o Portal de atendimentos aos sistemas estruturantes do MGI. Pretende-se, através dele, enviar os resultados da pesquisa no primeiro semestre de 2026, de forma a cientificar dos resultados alcançados e solicitar melhorias possíveis. Dentre as sugestões a serem feitas, uma delas seria a ampliação do tempo de duração da sessão e da função de *auto-save*, uma funcionalidade já existente em algumas etapas, que salva automaticamente as alterações feitas em um registro, sem que o usuário precise clicar em “salvar”, em todas as etapas de inserção de dados, para evitar perdas e retrabalho.

Nesse núcleo de ação também se encontra a iniciativa voltada para a solicitação de maior frequência de cursos de capacitação e atualizações executados pela gestão central, para os gestores setoriais, além de atualização ou reformulação do modelo virtual existente e ofertado pela ENAP, uma vez terem sido percebidas essas carências através das falas dos gestores nas entrevistas concedidas. Embora essa ação também se adeque ao núcleo de ações de *Capacitação*, envolve diretamente o contato e a articulação com a gestão central do SCDP, pressupondo a devolutiva estruturada dos resultados da pesquisa para esse grupo.

Pretende-se, com essa iniciativa, estimular o aumento da frequência de encontros, seja virtual ou presencialmente, entre gestores setoriais de diversos órgãos e instituições, e entre eles e os gestores centrais, de forma a promover a troca de experiências, o compartilhamento de boas práticas e a construção coletiva de soluções para dificuldades comuns na operacionalização do SCDP e na aplicação das normas, especialmente nas instituições federais de ensino, contexto em que a pesquisa foi realizada.

Essas ações, inicialmente, não envolvem custos financeiros para a instituição. Eventuais despesas poderão ocorrer apenas em situações específicas, como no caso de capacitação presencial de servidores da gestão setorial, que pode demandar custos de deslocamento, tais como diárias e passagens. Essa

possibilidade está condicionada ao interesse institucional na participação dos gestores da comissão e encontra respaldo no objetivo institucional de “aprimoramento de competências técnicas e comportamentais dos servidores lotados nas unidades administrativas e acadêmicas da UFJF” constante do PDI/2022-2027 (UFJF, 2022a, p. 434), bem como prevista no Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP) anual da universidade.

4.2.2 Processos internos da Comissão

O núcleo de ação Processos internos da Comissão envolve ações de responsabilidade da Comissão de Gerenciamento do SCDP destinadas à melhoria da organização das atividades de trabalho da própria equipe, com vistas ao aprimoramento das rotinas internas e, conseqüentemente, dos serviços prestados, não somente aos solicitantes, mas a todos os usuários do SCDP na instituição. Essa abordagem se fundamenta na compreensão de que o conhecimento organizacional não se encontra restrito a documentos ou repositórios formais, estando igualmente incorporado às rotinas, aos processos, às práticas e às normas institucionais que orientam a atuação cotidiana (Davenport; Prusak, 2003).

Entre as ações de aprimoramento dos processos internos do setor de gerenciamento do SCDP previstas, está o mapeamento detalhado das atividades da comissão, baseado nas atribuições da equipe definidas na Portaria PROGEFI/UFJF nº 37, de 26 de junho de 2025 (UFJF, 2025e), de modo a criar um repositório de informações e conhecimento, facilitar a integração e a capacitação de novos servidores que venham a ingressar no setor, aprimorar as rotinas internas e aumentar a eficiência do gerenciamento do SCDP para ofertar melhor atendimento ao público; para isto, são propostas reuniões quinzenais para estudo em equipe com intenção de conclusão dessa atividade ainda no primeiro semestre de 2026, sendo ela revista e monitorada de forma contínua.

Nessa direção são propostas, também, a criação de *checklists* dos critérios a serem analisados nas PCDP, de modo a orientar a atuação da própria equipe; padronizar pareceres técnicos em situações previsíveis e de mesmo teor; identificar e categorizar os motivos de devoluções de PCDP para direcionar o esclarecimento aos usuários através das capacitações e documentar casos pontuais e sazonais para orientar na atuação dos demais envolvidos na gestão e aprovações de viagens.

Quando esses documentos estiverem concluídos, farão parte dos arquivos do setor para consulta do atual e do futuro quadro de servidores sempre que se fizer necessário.

Propõe-se, por fim, estabelecer prazos institucionais mínimos para as análises das PCDP pela comissão e, se possível, para as aprovações, e informá-los ao público, de forma a conferir maior previsibilidade ao fluxo de tramitação. Acredita-se que essas ações conjuntas de Gestão da Informação, sem custos financeiros para a instituição (apenas de tempo e de força de trabalho da própria equipe da PROGEFI), são capazes de mitigar ou sanar os pontos críticos identificados na pesquisa na visão dos solicitantes e dos próprios gestores entrevistados, bem como de reduzir o retrabalho, padronizar e sistematizar condutas, aumentando a eficiência na gestão.

4.2.3 Capacitação em SCDP

As proposições do núcleo Capacitação em SCDP envolvem ações direcionadas diretamente à promoção de treinamentos e capacitação nesta temática pela gestão setorial aos usuários da UFJF, cuja carência foi apontada na pesquisa como um problema central: mais da metade dos respondentes (55%) informaram nunca ter feito cursos de capacitação na área. Nesse sentido, é uma ação estratégica da instituição a formulação e a reestruturação nos programas de capacitação, com o objetivo de promover o aprimoramento de competências individuais dos servidores, e de desenvolver lideranças, adequando-se às necessidades institucionais (UFJF, 2022a) e fomentando a formação do conhecimento organizacional.

O objetivo é institucionalizar a capacitação através do “Programa Institucional de Capacitação em SCDP”, com calendário fixo anual e frequência proposta de três vezes ao ano ou semestralmente, a depender do apoio e dos critérios institucionais para promoção de cursos de capacitação. Contaria com materiais padronizados e ofereceria certificação, podendo optar-se pelo modelo presencial, a se realizar no campus sede, ou virtual na execução de sua proposta, este último com as possibilidades de ser síncrono ou autoinstrucional. No caso do atendimento aos servidores do campus de Governador Valadares, o modelo virtual síncrono ou autoinstrucional seria uma opção viável economicamente; caso adotado o modelo

presencial, membro(s) da Comissão de Gerenciamento do SCDP se deslocaria(m) para oferecer o curso demandando, minimamente, gastos com diárias e passagens para cobrir o deslocamento a serviço.

A capacitação proposta nesse molde seria requisito mínimo para o exercício das funções no sistema, dentre elas a de solicitante. Enquanto a ação não é posta em prática, propõe-se a realização do curso virtual da ENAP como requisito para execução das funções no SCDP. Embora careça de atualizações, oferece noções teóricas básicas e é autoinstrucional, permitindo que o participante realize as atividades e conclua a formação no tempo que lhe for mais conveniente.

Complementarmente, sugere-se a estruturação de trilhas formativas modulares, organizadas conforme o perfil de atuação no sistema e o nível de experiência dos usuários, acompanhadas de guias institucionais com fluxos simplificados, prazos e responsabilidades, além da promoção de eventos e ações formativas descentralizadas nas unidades acadêmicas e administrativas, de modo a ampliar o alcance, a aderência e a efetividade das iniciativas de capacitação (essas últimas são melhor detalhadas no núcleo de ações *Comunicação*). Tais ações poderão ser ofertadas de forma periódica, se realizadas na modalidade presencial, ou disponibilizadas de maneira contínua em ambiente virtual, permitindo o acesso permanente pelos usuários demandantes e favorecendo a atualização constante das informações e do conhecimento.

Propõe-se, ainda, a promoção de eventos anuais, tais como encontros e seminários a nível institucional, oferecidos e conduzidos pelos gestores do SCDP, promovendo o intercâmbio de informações e articulação de saberes para construção coletiva da inteligência e do conhecimento organizacional.

Todas as ações de capacitação descritas envolvem diretamente a Comissão de Gerenciamento do SCDP da PROGEFI, desde a elaboração da proposta até a sua implementação, dependendo, contudo, do apoio das chefias e de setores institucionais ligados às políticas de capacitação e qualificação do quadro de servidores, como a PROGEPE. Portanto, prevê-se um semestre para a articulação institucional, o planejamento das ações e a elaboração dos materiais formativos, de modo a viabilizar a implementação gradual e sustentável das iniciativas propostas no prazo de seis meses a um ano.

4.2.4 Autoinstrução e interpretação normativa

Este núcleo contempla iniciativas voltadas ao fortalecimento do uso autoinstrucional das informações relativas à aplicação das normas que regem a concessão de diárias e passagens pelos usuários. Conforme evidenciado por Zanuz (2015), a melhoria da percepção do usuário do SCDP sobre a qualidade da informação disponibilizada tende a refletir positivamente nos resultados individuais do trabalho. À luz dessa compreensão, as ações organizam-se em três grupos principais: revisar o mapeamento do fluxo das solicitações que é disponibilizado aos usuários; aprimorar e revisar materiais de consulta autônoma, orientações e normas de circulação interna; propor o desenvolvimento de um *chatbot* de apoio ao uso do SCDP.

A primeira das três ações envolve revisar o mapeamento do fluxo dos processos de solicitações de diárias e passagens, identificando pontos de duplicidade e propondo integração ou padronização de dados entre sistemas, a fim de desburocratizar os trâmites das solicitações respeitando-se, contudo, as normativas federais que estabelecem os fluxos gerais. Como elucidado neste estudo, atualmente se faz o lançamento de dados dos afastamentos no SCDP, no SEI e, em menor escala, no SIGA, para fins de gestão interna.

Essa ação inclui também a revisão das exigências documentais para a desburocratização dos trâmites, refletida por meio do desenvolvimento pela comissão de um *checklist* de suporte, em que se encontrariam listados os documentos necessários para cada tipo de missão típica do contexto institucional, visando a ampliação da padronização dos envios das solicitações e melhor direcionamento dos solicitantes e propositos. Complementarmente, nos contextos possíveis, seriam elaborados modelos prontos de documentos e formulários, além dos que já existem, aspectos apontados pelos solicitantes respondentes da pesquisa como dificuldades enfrentadas.

As iniciativas supracitadas teriam origem na própria Comissão de Gerenciamento do SCDP, como ação que contempla o cotidiano e o rol de atribuições do setor, com reuniões quinzenais da equipe para alinhamentos e previsão de duração total de três meses e término no primeiro semestre de 2026. Ao serem concluídas, seriam apresentadas as suas conclusões para as chefias e autoridades aprovadoras envolvidas, a fim de se obter o respaldo para alterações e

divulgações. Não envolveriam custos financeiros para a instituição e teriam seus resultados monitorados avaliados ao final do primeiro ano, com acompanhamento anual.

O segundo grupo de ações envolve medidas de revisão e atualização das normas institucionais sobre a concessão de diárias e passagens de forma integrada e intersetorial, alinhando normas internas sobre afastamentos e reduzindo divergências de informações. Como foi trazido em capítulo anterior, normas importantes como a que regulamenta a concessão de diárias e passagens na instituição encontra-se desatualizada, a Portaria nº 75, de 14 de janeiro de 2020. Além disso, os resultados da pesquisa apontam para uma fraca sinergia entre normas intersetoriais, o que leva à proposição dessa medida, que envolveria a sensibilização de agentes das pró-reitorias e setores que atuam nos processos de concessão de diárias e nas políticas de capacitação como a PROGEFI, a PROGEPE, a Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA)²⁶, a PROPP, e a PROGRAD.

Nesse sentido, propõem-se reuniões quinzenais com os representantes que possuem competência nos assuntos relativos ao SCDP e às políticas de fomento à capacitação nessas unidades, em que serão propostos (re)leituras e discussões para a reformulação dos materiais nos momentos inter e pós encontros. Prevê-se a conclusão dessa ação no primeiro semestre de 2026, sendo ela isenta de custos financeiros, necessitando apenas de recursos de tempo e da força de trabalho dos envolvidos. Esses encontros buscam a criação, revisão e atualização de processos e fluxos, encontrando a “avaliação e validação” para garantir alinhamento das propostas, o envolvimento e a adesão de todos os atores (Longo *et al.*, 2014, p. 120).

Na mesma direção, propõe-se manter a continuidade do desenvolvimento de materiais práticos de consulta autônoma, contendo subtemas da concessão de diárias e passagens. Destacam-se aqueles apontados nos resultados do estudo, como os perfis de usuários e suas responsabilidades, bem como os erros mais frequentes de preenchimento de PCDP. Além disso, sugere-se a criação de vídeos explicativos de curta duração, mapas mentais para tornar mais direcionada e rápida a consulta pelos usuários, materiais com casos exemplificativos e dicas de

26 A PROINFRA atua, por exemplo, na normatização do uso de veículos oficiais nos afastamentos institucionais a serviço e para capacitação, daí sua relação com as normas que regem o SCDP.

boas/melhores práticas institucionais. Esses materiais poderão ser disponibilizados nos canais de comunicação já existentes ou em mídias sociais institucionais, em consonância com as políticas de comunicação previstas no PDI 2022–2027, que preveem o desenvolvimento de ferramentas digitais para o fortalecimento da comunicação e da interação da universidade com seu público interno (UFJF, 2022a). Essa medida também se originaria na Comissão de Gerenciamento do SCDP, não prevê custo financeiro inicial para a instituição e pode ser executada de forma contínua e permanente.

Por fim, a terceira ação dedicada a ampliar a autonomia informacional seria promover a parceria entre a Comissão de gestão do SCDP e a PROGEFI com outro setor institucional, como o Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional²⁷ (CGCO), para o desenvolvimento de um *chatbot* especialista no assunto da concessão de diárias e passagens, que se tornaria um repositório de dados e informações, reunindo normas, guias e tutoriais. Esse banco de dados pode cruzar informações e gerar parâmetros de busca, através de recurso capaz de responder rapidamente ao conteúdo pesquisado (Longo *et al.*, 2014).

Oportuno apontar que foi desenvolvido pelo MGI um recurso voltado ao tema de licitações na administração pública, inspirado em tecnologias de inteligência artificial generativa, evidenciando a viabilidade de soluções baseadas em inteligência artificial no apoio à aplicação de normas e procedimentos administrativos, alinhando-se às diretrizes da transformação digital da Estratégia Nacional de Governo Digital (Brasil, 2024a). Assim, sugere-se que a ação seja estudada e estruturada no médio prazo, entre 6 e 12 meses, após definição do escopo e atribuições. Seu custo dependerá da solução de infraestrutura de processamento e armazenamento adotada, priorizando o uso de recursos tecnológicos e equipes internas, podendo considerar a possibilidade de estabelecimento de uma parceria ou fomento pelo referido Ministério, considerando que o próprio SCDP é gerido dentro de seu âmbito.

27 Vinculado à Pró-Reitoria de Sistemas de Dados e Avaliação (PROSDAV) da UFJF, é o setor responsável por traçar estratégias e mobilizar recursos de tecnologia da informação na instituição.

4.2.5 Comunicação

A comunicação é um fator crítico de sucesso em propostas de GI e necessita de atenção nas informações transmitidas, na forma como elas são difundidas, na frequência com que são geradas e nos responsáveis pela sua captação e disseminação (Longo *et al.*, 2014). O último núcleo de ações contém medidas direcionadas ao contexto da comunicação institucional, pensadas para a melhora da disseminação de orientações relativas ao SCDP, bem como ao apoio interpessoal aos usuários, em níveis macro (institucional) e micro (setorial), em consonância às ações estratégicas da política de comunicação institucional (UFJF, 2022a).

Os resultados da pesquisa evidenciam a presença de uma cultura institucional que valoriza a interação entre os indivíduos. Nesse sentido, considera-se desejável o seu aprimoramento por meio da construção de um contexto organizacional com maior potencial capacitador. Nessa perspectiva, propõe-se a elaboração e a adoção de medidas centradas nas duas principais ações: formalizar e ampliar a comunicação entre setores; e aprimorar a gestão do suporte local nas unidades.

O primeiro grupo de ações propõe formalizar a comunicação entre os setores, por meio da adoção de orientações padronizadas, com vistas a qualificar a interlocução entre todos os usuários do sistema, a nível institucional. Importante reconhecer que grande parte do conhecimento organizacional pode não ser facilmente codificado, estruturado e armazenado, necessitando da relação direta de seus detentores (Angeloni, 2008). No entanto, para viabilizar essa tentativa de padronização, sugere-se a realização de reuniões presenciais quinzenais, de curta duração, com grupos específicos de trabalho compostos por representantes dos setores responsáveis por ações centrais e estratégicas. Prevê-se que essas reuniões ocorram num período de dois meses a partir de sua implementação, podendo ser retomadas sempre que houver nova necessidade ou demanda, com o objetivo de alinhar posicionamentos, entendimentos sobre normas e consolidar informações institucionais, demandando apenas a disponibilidade de tempo e a força de trabalho dos servidores envolvidos.

Propõe-se, ainda nessa direção, ampliar a comunicação entre gestores e usuários por meio da intensificação da divulgação de notícias, orientações e atualizações normativas nos canais de comunicação já existentes ou em mídias sociais institucionais, ação de execução contínua por parte da comissão de gestão

do sistema, sem custos para a instituição, exigindo novamente apenas a disponibilidade de tempo e a força de trabalho dos servidores envolvidos.

Complementarmente, no âmbito das unidades acadêmicas e administrativas, sugere-se a estruturação clara de prazos, fluxos e orientações no que se refere à atuação dos propositos, por meio de instruções que contribuam para maior previsibilidade e alinhamento entre eles e os solicitantes, que estão em contato mais direto com esse grupo, envolvendo os dirigentes das unidades. Essa ação é estratégica ao se considerar, também, a inovação trazida com o aplicativo do SCDP para dispositivos móveis, que transfere aos propositos maior autonomia para inserção dos dados do seu próprio pedido de afastamento e de sua prestação de contas. Essa ação contaria com a intervenção da Comissão de Gerenciamento do SCDP e não envolveria custos financeiros, apenas tempo e força de trabalho para elaboração.

No segundo rol de iniciativas desse núcleo de ações – o suporte local às unidades – as ações incluem a instituição de pontos focais com servidores de referência por unidade, que se tornariam responsáveis por orientar os demais usuários e atuar como elo com a gestão setorial do SCDP. Destaca-se, nesse ponto, a proposta do “SCDP Itinerante”, entendido como uma estratégia de aproximação da gestão setorial com os usuários, por meio da realização de sessões periódicas de escuta, alinhamento e melhoria contínua nas unidades e ambientes institucionais externos ao campus.

Segundo Longo *et al.* (2014, p. 106), por mais que pareça uma ação “óbvia”, muitas organizações desconhecem o diálogo como ferramenta simples de relacionamento, de disseminação da cultura e de expansão do seu potencial. A proposta dessas medidas de interlocução pode favorecer a geração de novos conhecimentos com o aproveitamento de *insights*, intuições e palpites tácitos, mesmo que subjetivos (Angeloni, 2008), além de poderem ser eficazes na melhoria da qualidade de vida do trabalhador, ampliando a sensação de segurança e apoio – o que é de amplo interesse da instituição, através das suas ações estratégicas de gestão de pessoas (UFJF, 2022a).

Acrescente-se ainda que, conhecer o clima e as condições ambientais dos diferentes setores institucionais favorecerá a determinação do grau de maturidade, facilidade ou dificuldade com que todas as propostas de GC serão conduzidas (Longo *et al.*, 2014). Essa ação teria duração inicial de um ano, com monitoramento

constante e avaliação dos resultados alcançados ao final desse período sobre aspectos como redução de dúvidas e influência em fatores psicossociais por meio de questionário aplicado.

Ainda na visão de Longo *et al.* (2014), esforços direcionados para a retenção de profissionais com conhecimentos estratégicos têm considerável contribuição em projetos de GC; assim, mapear o conhecimento institucional, identificando funcionários experientes ou com anos de atuação em SCDP é uma ação exequível, que possibilita reconhecer sua contribuição, preservar o conhecimento acumulado, fortalecer a memória institucional e favorecer a continuidade das atividades, com impactos positivos sobre a eficiência e a racionalização de recursos para capacitação. Essas medidas visam mitigar os efeitos da rotatividade de solicitantes e favorecer uma distribuição mais equilibrada das demandas, além de também atuar em fatores psicossociais como os evidenciados nos resultados da pesquisa.

No rol dos dois grupos de ações definidas para o núcleo da comunicação, propõe-se, ainda, a criação de um canal formal de *feedback*, como formulário eletrônico, voltado a sugestões e críticas ao trabalho da gestão do SCDP na universidade, à identificação de dificuldades recorrentes dos usuários e, portanto, ao ajuste contínuo dos processos de gestão do SCDP. A proposta vem ao encontro das políticas de comunicação institucionais constantes no PDI/2022-2027, que se propõem a criar canais e ferramentas para a comunicação da universidade com seu público interno, especialmente digitais (UFJF, 2022a). A iniciativa partiria da Comissão de Gerenciamento do SCDP e o recurso seria disponibilizado de forma permanente no sítio institucional do setor.

Ainda nas unidades acadêmicas e administrativas, propõe-se incentivar a reorganização de atividades, nos limites do respeito à autonomia dos setores, com observação da necessidade de realocação ou ampliação de equipes quando identificados desequilíbrios persistentes, em consonância com as políticas de gestão de pessoas e dimensionamento da força de trabalho em andamento e constantes no PDI/2022-2027 (UFJF, 2022a). Enfim, em conjunto, todas as ações elencadas, voltadas para a gestão do conhecimento, buscam fortalecer a comunicação institucional, qualificar o suporte local e promover maior integração entre os atores envolvidos na operacionalização do SCDP na instituição.

A partir do conjunto de proposições que compõem os cinco núcleos de ação criados, entende-se que as ações estratégicas propostas no PAE orientam a

universidade no alinhamento das práticas administrativas às diretrizes institucionais. Destaca-se, entretanto, o caráter dinâmico e sistêmico desse processo, que exige incentivo e apoio de setores da alta gerência, acompanhamento contínuo e revisões periódicas, de modo a manter as ações alinhadas às mudanças e às demandas do contexto institucional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação, cujo objetivo foi identificar os desafios enfrentados pelos solicitantes de viagem e de passagem da Universidade Federal de Juiz de Fora no uso do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens, foi norteadada pelos pressupostos da Gestão da Informação, da Gestão do Conhecimento, do uso de tecnologias digitais e da eficiência na administração pública. Partiu-se da compreensão de que sistemas informatizados, enquanto instrumentos de modernização administrativa, têm sua efetividade condicionada ao alinhamento entre tecnologia, processos e pessoas.

Assim sendo, a pesquisa analisou uma realidade institucional específica, com foco no SCDP e em um grupo delimitado de usuários da UFJF, os solicitantes de viagem e de passagem. Essas escolhas metodológicas definiram o escopo da investigação e asseguraram a coerência entre objetivos, procedimentos e análise dos dados. Como consequência, os resultados – que ainda podem ter refletido, em maior medida, experiências vivenciadas no âmbito das unidades acadêmicas, devem ser interpretados nesse contexto particular, não devendo ser generalizados, o que não compromete a consistência e a validade dos achados no cenário investigado.

Os resultados indicam que as dificuldades relacionadas ao uso do SCDP extrapolam aspectos estritamente técnicos do sistema envolvendo, sobretudo, a complexidade normativa, a dispersão das informações, a preferência por redes informais de apoio e pouca oferta de capacitação na instituição. Com isso, vislumbra-se espaço de atuação no aprimoramento nos mecanismos institucionais de disseminação e atualização da informação e do conhecimento. A análise à luz do referencial teórico evidencia convergência com a literatura, ao reconhecer a informação e o conhecimento como recursos estratégicos nas organizações públicas. Além disso, reforça a necessidade de compreender a transformação digital para além da informatização de procedimentos.

No cenário investigado, verificou-se a recorrência predominante do uso de conhecimentos tácitos, associada a uma dependência de servidores mais experientes. Embora tais características sejam inerentes ao funcionamento organizacional, elas demandam estratégias institucionais de registro, padronização e compartilhamento do conhecimento, de modo a fortalecer a memória institucional e a

uniformidade das práticas administrativas já existentes. Observou-se, entretanto, que há uma percepção compartilhada de satisfação e reconhecimento em relação às práticas e políticas já existentes de gestão do SCDP, as quais têm contribuído para a organização dos fluxos, a conformidade normativa e o suporte às atividades institucionais ligadas às solicitações. Esses elementos indicam que, apesar dos desafios existentes, a UFJF dispõe de iniciativas já consolidadas que podem ser fortalecidas e aprimoradas, constituindo uma base favorável para o aperfeiçoamento contínuo da gestão do sistema. Embora os resultados não permitam generalizações amplas, eles sinalizam a importância de conferir maior centralidade ao tema no ambiente institucional, de modo a incorporá-lo ao planejamento estratégico e enfrentar os entraves que limitam o avanço para estágios ainda mais elevados de maturidade em GI e GC.

O PAE proposto, ao reunir ações direcionadas ao aprimoramento da GI e da GC e ao fortalecimento do suporte aos usuários do SCDP, configura-se como uma resposta aos resultados da pesquisa. As ações apresentadas devem ser compreendidas como iniciativas articuladas, passíveis de execução, acompanhamento e avaliação contínuos, considerando as especificidades e limitações do contexto institucional. As ações pressupõem o envolvimento ativo da Comissão de Gerenciamento do SCDP, compreendida como ator central dos processos. Nesse sentido, o PAE contribui para o fortalecimento e a ressignificação do papel da comissão no contexto institucional, ampliando sua visibilidade, reconhecimento e legitimidade enquanto instância estratégica de apoio à gestão de recursos, com reflexos diretos na qualidade da interlocução e dos serviços prestados aos usuários do sistema.

Recomenda-se que pesquisas futuras aprofundem a análise sobre os impactos de ações de GI e GC no uso do SCDP no contexto das instituições federais de ensino superior. Espera-se que este estudo contribua para o fortalecimento das práticas institucionais relacionadas à gestão das políticas de concessão de diárias e passagens na UFJF, nas instituições federais de ensino e na administração pública brasileira de modo geral, reforçando o papel da tecnologia, da Gestão da Informação e da Gestão do Conhecimento como suportes à eficiência administrativa no setor público.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. A. **Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento: o caso do campus da UFJF em Governador Valadares**. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/3615>. Acesso em 15 mai. 2025.
- ALVES FILHO, B. de F.; OLIVEIRA, R. R. Contexto de compartilhamento do conhecimento - o caso do Serpro-Recife. *In*: ANGELONI, M. T. (org.). **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008, Gespública, v. 3, p.51-60.
- ANGELONI, M. T. (org.). **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008, Gespública, v. 3, 240 p.
- BARBOSA, M. A. de S; BERNARDES, Y. A. **SCDP - Solicitação de Afastamento a Serviço: visão geral do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens** [material de curso virtual]. Brasília: Enap – Escola Nacional de Administração Pública, 2020.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, [s. l.], v. 13, n. 1esp, p. 1-25, 2008. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1843>. Acesso em: 28 nov. 2024.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012. E-book.
- BERNARDES, Y. A. *et al.* **Regras e Fundamentos do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP: visão geral do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens** [material de curso virtual]. Brasília: Enap – Escola Nacional de Administração Pública, 2018.
- BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Norma Operacional nº 001, de 2013**. Dispõe sobre a organização e funcionamento do Sistema CEP/CONEP, e sobre os procedimentos para submissão, avaliação e acompanhamento da pesquisa e de desenvolvimento envolvendo seres humanos no Brasil. Brasília, DF: Conselho Nacional de Saúde, 2013. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/aceso-a-informacao/sobre-o-conselho/camaras-tecnicas-e-comissoes/conep/legislacao/norma/norma-operacional-no-001-de-2013.pdf/view>. Acesso em: 16 fev. 2025.
- BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF: Conselho Nacional de Saúde, 24 mai.

2016. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf/view>. Acesso em: 08 fev. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [1988]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 14 out. 2024.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Portal da Transparência**. Versão 6.0.0. Brasília, DF: Controladoria-Geral da União, 2025a. Base de dados. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/>. Acesso em: 25 out. 2025.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 1.713, de 28 de outubro de 1939**. Dispõe sobre o afastamento de funcionários para estudo ou missão de interesse do serviço público. Diário Oficial da União: seção 1, Rio de Janeiro, RJ, 28 out. 1939. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del1713.htm. Acesso em: 7 abr. 2025.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 24 mar. 1994. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 26 abr. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 10.193, de 27 de dezembro de 2019**. Estabelece limites e instâncias de governança para a contratação de bens e serviços e para a realização de gastos com diárias e passagens no âmbito do Poder Executivo federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 dez. 2019a, p. 119. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10193.htm. Acesso em: 28 mai. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 1.094, de 23 de março de 1994**. Dispõe sobre o Sistema de Serviços Gerais (SISG) dos órgãos civis da Administração Federal direta, das autarquias federais e fundações públicas, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 24 mar. 1994. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d1094.htm. Acesso em: 26 abr. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 11.872, de 29 de dezembro de 2023**. Altera o Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006, que dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ed. extra D, p. 13, 29 dez. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11872.htm. Acesso em: 27 abr. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 12.069, de 21 de junho de 2024**. Dispõe sobre a Estratégia Nacional de Governo Digital e a Rede Nacional de Governo Digital – Rede Gov.br e institui a Estratégia Nacional de Governo Digital para o período de 2024 a 2027. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 9, 24 jun. 2024a. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2024/Decreto/D12069.htm.
Acesso em: 2 jun. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 12.102, de 8 de julho de 2024**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança, e altera o Decreto nº 11.401, de 23 de janeiro de 2023. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 3, 9 jul. 2024b. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/d12102.htm.
Acesso em: 17 ago. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 1.387, de 7 de fevereiro de 1995**. Dispõe sobre o afastamento do País de servidores civis da Administração Pública Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, 8 fev. 1995. Retificado em: 9 fev. 1995. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1387.htm. Acesso em: 20 out. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006**. Dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, 20 dez. 2006. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5992.htm.
Acesso em: 01 ago. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 71.733, de 18 de janeiro de 1973**. Regulamenta a Lei nº 5.809, de 10 de outubro de 1972, que dispõe sobre a retribuição e direitos do pessoal civil e militar em serviço da União no exterior. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 19 jan. 1973. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d71733.htm. Acesso em: 05 abr. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 91.800, de 18 de outubro de 1985**. Dispõe sobre viagens ao exterior, a serviço ou com o fim de aperfeiçoamento sem nomeação ou designação, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 21 out. 1985, p. 14. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d91800.htm.
Acesso em: 01 ago. 2024.

BRASIL. **Lei nº 5.809, de 10 de outubro de 1972**. Dispõe sobre a retribuição e direitos do pessoal civil e militar em serviço da União no exterior. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 13 out. 1972. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5809.htm. Acesso em: 05 abr. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 01 ago. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.162, de 8 de janeiro de 1991**. Dispõe sobre a remuneração dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 9 jan. 1991. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8162.htm. Acesso em: 07 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. **Painel de Viagens**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2019b. Base de dados. Disponível em: <https://paineldeviagens.economia.gov.br/>. Acesso em: 25 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 1.105, de 28 de setembro de 1998**. Aprova o Estatuto da Universidade Federal de Juiz de Fora. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 29 set. 1998. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/wp-content/uploads/sites/3/2015/10/estatuto.pdf>. Acesso em: 16 maio 2025. Acesso em: 9 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 928, de 5 de dezembro de 2022**. Estabelece orientações e procedimentos para a concessão de diárias e passagens no âmbito do Ministério da Educação e de suas entidades vinculadas. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 228, p. 19, 6 dez. 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-928-de-5-de-dezembro-de-2022-448335724>. Acesso em: 8 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **O que é o SEI?** Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, [2025?]b. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/processo-eletronico-nacional/conteudo/SEI>. Acesso em: 24 mai. 2025.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Instrução normativa nº 3, de 11 de fevereiro de 2015**. Dispõe sobre diretrizes e procedimentos para aquisição de passagens aéreas pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 fev. 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-3-de-11-de-fevereiro-de-2015>. Acesso em: 01 ago. 2024.

BRASIL. Portal de Compras do Governo Federal. **Diárias e Passagens**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento e Orçamento, 7 ago, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/sistemas/diarias-e-passagens-scdp/diarias-e-passagens>. Acesso em: 05. fev. 2025.

BRASIL. Portal de Compras do Governo Federal. **Gestão lança aplicativo do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens para facilitar rotina de trabalho de servidores públicos federais**. Brasília, DF, Ministério do Planejamento e Orçamento, 16 dez. 2024c. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/noticias/gestao-lanca-aplicativo-do-sistema-de-concessao-de-diarias-e-passagens-para-facilitar-rotina-de-trabalho-de-servidores-publicos-federais>. Acesso em: 13 abr. 2025.

BRASIL. **SCDP – Sistema de Concessão de Diárias e Passagens** [aplicativo móvel]. Versão 1.0.1. Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, [2025?]c. Disponível em: <https://play.google.com/store/apps/details?id=br.gov.scdp>. Acesso em: 20 abr. 2025.

BRASIL. **SCDP – Sistema de Concessão de Diárias e Passagens**. Versão 11.2.5. Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, [2025?]d. Disponível em: <https://www2.scdp.gov.br/novoscdp/home.xhtml>. Acesso em: 26 abr. 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 1998.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871>. Acesso em: 25 maio. 2025.

CARNEIRO, L. A.V.; BRIDI, F. R. de S. Políticas públicas de ensino superior no Brasil: um olhar sobre o acesso e a inclusão social. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 15, n. 1, p. 146–158, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21723/riaee.v15i1.12059>. Acesso em: 03 jun. 2025.

CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. de; MICHELOTTO, R. M. As políticas de expansão da educação superior no Brasil e a produção do conhecimento. **Série-Estudos - Periódico do Programa de Pós-Graduação em Educação da UCDB**, Campo Grande, n. 30, p. 267-281, 2010. Disponível em: <https://serieucdb.emnuvens.com.br/serie-estudos/article/view/170>. Acesso em: 3 jun. 2025.

CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, n. 24, p. 5-15, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782003000300002>. Acesso em: 29 mai. 2025.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CORRÊA, F. R. Gestão da qualidade. Volume Único. Rio de Janeiro: Fundação Cecierj, 2019.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. E-book.

CUNHA, M. A. V. C. da; MIRANDA, P. R. de M. O uso de TIC pelos governos: uma proposta de agenda de pesquisa a partir da produção acadêmica e da prática nacional. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 20, n. 66, p. 543–566, jul/set. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302013000300010>. Acesso em: 01 jun. 2025.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIAS, T. F.; SANO, H.; MEDEIROS, M. F. M. de. Inovação e tecnologias da comunicação e informação na administração pública. 102p. Brasília: Enap, 2019.

(Coleção Gestão Pública). Disponível em:
<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4284>. Acesso em: 02 jun. 2025.

DOURADO, L. F. Reforma do Estado e as políticas para a educação superior no Brasil nos anos 90. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 80, p. 234–252, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73302002008000012>. Acesso em: 29 mai. 2025.

FIDELIS, L. de M. **A Gestão da Informação e a Gestão do conhecimento nos setores administrativos das IFES**: análise de um caso na UFJF. Dissertação (Mestrado em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/7091>. Acesso em: 16 out. 2024.

FLEURY, M. T. L.; WERLANG, S. R. da C. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. **Anuário de Pesquisa GV Pesquisa 2016-2017**, São Paulo, p. 10-15, 2017. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/apgvpesquisa/article/view/72796/69984>. Acesso em: 10 fev. 2025.

FOWLER, E. D. *et al.* Análise exploratória da utilização do programa de qualidade GESPÚBLICA nas instituições federais de ensino superior. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 4, p. 837-852, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000400011>. Acesso em: 28 mai. 2025.

GALLEGOS, R. A. P. **Ferramentas de Gestão voltadas para melhoria da qualidade nas Empresas**. Rio de Janeiro, RJ: Freitas Bastos Editora, 2023. E-book.

GARLAND, R. The mid-point on a rating scale: is it desirable?. **Marketing Bulletin**, Palmerston North, v. 2, n. 3, p. 66-70, 1991. Disponível em: https://marketing-bulletin.massey.ac.nz/v2/mb_v2_n3_garland.pdf. Acesso em: 31 out. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book.

GÜNTHER, H. Como elaborar um questionário. **Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais**, n. 01. Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003. Disponível em:
<https://www.ic.unicamp.br/~wainer/cursos/2s2006/epistemico/01Questionario.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2025.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book.

LONGO, R. M. J. *et al.* **Gestão do conhecimento**: a mudança de paradigmas empresariais no século XXI. São Paulo: Editora Senac, 2014.

LOPES, E. C; VALENTIM, M. L. P. Gestão da Informação e governança corporativa em empresas de capital aberto. *In*: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Gestão, mediação e o uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010, p.277-300.

LOUSADA, M. *et al.* Produção científica sobre gestão do conhecimento e gestão da

informação no âmbito da Ciência da Informação: uma aplicação da lei de Bradford. **Anales de Documentación**, [s. l.], v. 15, n. 2, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.6018/analesdoc.15.2.138741>. Acesso em: 06 out. 2024.

MACIEL, M. L.; ALBAGLI, S. (org.). **Informação e desenvolvimento**: conhecimento, inovação e apropriação social. Brasília: IBICT; UNESCO, 2007.

MARCHESAN, M. T. N.; RAMOS, A. G. Check list para a elaboração e análise de questionários em pesquisas de crenças. **Domínios de Lingu@gem**, Uberlândia, v. 6, n. 1, p. 449–460, 2012. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/dominiosdelinguagem/article/view/14796>. Acesso em: 16 fev. 2025.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2003.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. E-book.

PAES DE PAULA, A. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000100005>. Acesso em: 25 mai. 2025.

PEREIRA, D. M.; SILVA, G. S. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) como aliadas para o desenvolvimento. **Cadernos de ciências sociais aplicadas**, [s. l.], n. 10, p. 151-174, 2011. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/ccsa/article/view/1935>. Acesso em: 3 jun. 2025.

PIETRO, M. S. Z. Di. **Direito Administrativo**. 38. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2025. E-book.

PINTO, A. G. G. Os princípios mais relevantes do Direito Administrativo. **Revista da EMERJ**, Rio de Janeiro, v. 11, nº 42, p. 130-141, 2008. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/entities/publication/e1177f0d-a206-418d-8e92-06157810a773>. Acesso em 21 set. 2024.

QUEVEDO, L. A. Conhecer para participar da sociedade do conhecimento. *In*: MACIEL, M. L.; ALBAGLI, S. (org.). **Informação e desenvolvimento**: conhecimento, inovação e apropriação social. Brasília: IBICT, UNESCO, 2007, p. 55-70.

REIS, E. A.; REIS, I. A. **Análise Descritiva de Dados**. Relatório Técnico do Departamento de Estatística da UFMG. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1. ed., jun. 2002. Disponível em: <https://www.est.ufmg.br/portal/wp-content/uploads/2023/01/RTE-02-2002.pdf>. Acesso em: 25 out. 2025.

SEVERINO, A. J. Educação e universidade: conhecimento e construção da cidadania. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, Botucatu, v. 6, p. 117-124, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-32832002000100015>. Acesso em: 28 mai. 2025.

SILVA, S. L. da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio-ago. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v33i2.1056>. Acesso em: 07 jun. 2025.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistemas de informação**. Tradução da 11. ed. norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

STEIL, A. V.; KERN, V. M.; PACHECO, R. C. S. Gestão do Conhecimento no setor público: o papel da engenharia do conhecimento e da arquitetura e-Gov. *In*: ANGELONI, M. T. (org.). **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008, *Gespública*, v. 3 p. 159-173.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Apresentação**. Juiz de Fora: UFJF, [2025?]a. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/sobre/apresentacao/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Campus Governador Valadares**. Juiz de Fora: UFJF, [2025?]b. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/gv/sobre/campus-gv/>. Acesso em: 5 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Comissão de Gerenciamento do SCDP** [s.d.]. UFJF. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/scdp/>. Acesso em: 26 abr. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Setorial de Graduação. **Resolução nº 27/2018, de 25 de abril de 2018**. Regulamenta normas para apoio à participação de discentes de graduação da UFJF em eventos ligados à inovação e ao empreendedorismo. Juiz de Fora: Conselho Setorial de Graduação, 2018. Disponível em: https://www2.ufjf.br/critt/wp-content/uploads/sites/121/2023/08/RES_027.2018-Regulamenta-apoio-%C3%A0-participa%C3%A7%C3%A3o-de-estudantes-em-eventos-de-inova%C3%A7%C3%A3o-VF1-2.pdf. Acesso em: 06 mai. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução CONSU/UFJF nº 35, de 17 de julho de 2023**. Regulamenta a concessão de afastamentos para participação em ações de desenvolvimento de servidores docentes e técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Juiz de Fora: Conselho Superior, 2023. Disponível em: https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2023/12/Resolu%C3%A7%C3%A3o_35.2023_Concess%C3%A3o-de-Afastamento_a%C3%A7%C3%B5es-de-desenvolvimento.docx-Republicada-05.11.2023.pdf. Acesso em: 17 ago. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução CONSU/UFJF nº 54, de 27 de março de 2017**. Aprova regras para flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: Conselho Superior, 2017. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/consu/files/2016/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o->

54.2016-CONSU_Flexibiliza%c3%a7%c3%a3o-da-Jornada-de-Trabalho.pdf. Acesso em: 23 mai. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Superior. **Resolução CONSU/UFJF nº 104, de 05 de abril de 2024**. Aprova nova estrutura organizacional da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Juiz de Fora: Conselho Superior, 2024a. Disponível em:

https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2024/04/Resolu%C3%A7%C3%A3o-104.2024_-Aprova-Nova-Estrutura-Organizacional-UFJF-Gest%C3%A3o-2024.2028-2.pdf. Acesso em: 19 fev. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Organograma**. Transparência e Prestação de Contas - UFJF - Relatório de Gestão. Juiz de Fora: UFJF, 2025c. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/relatoriodegestao/organograma/>. Acesso em: 19 fev. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2022-2027)**. Juiz de Fora: UFJF, 2022a. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/pdi/wp-content/uploads/sites/249/2022/05/PDI-UFJF-2022a2027.pdf>. Acesso em: 9 fev. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Portaria nº 1058, de 9 de outubro de 2015**. Altera a Portaria nº002 de 25/03/2013 e dá outras providências. Juiz de Fora: UFJF, 2015a. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/propp/wp-content/uploads/sites/20/2016/09/Portaria-1058-de-09-de-outubro-de-2015.pdf>. Acesso em: 06 mai. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Portaria nº 1059, de 9 de outubro de 2015**. Aprova a concessão de auxílio financeiro a pessoas físicas e dá outras providências. Juiz de Fora: UFJF, 2015b. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/propp/wp-content/uploads/sites/20/2016/09/Portaria-1059.pdf>. Acesso em: 06 mai. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Portaria/SEI nº 1447, de 13 de setembro de 2022**. Aprova o plano de flexibilização da jornada de trabalho dos Servidores Técnicos Administrativos da Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças e dá outras providências. Juiz de Fora: UFJF, 2022b. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/wp-content/uploads/sites/28/2024/09/portaria-1447.22.pdf>. Acesso em: 23 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP)**. Juiz de Fora: UFJF, [2025?]d. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/inicial/proadj/nudep/plano-de-desenvolvimento-de-pessoas-pdp/>. Acesso em: 10 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Pró-Reitoria de Gestão e Finanças - Institucional**. Juiz de Fora: UFJF, 2024b. Disponível em: https://www2.ufjf.br/progefi/?page_id=931. Acesso em: 20 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Gestão e Finanças. **Portaria Progefi/UFJF nº 37, de 26 de junho de 2025**. Institui a Comissão de Gerenciamento do SCDP, vinculada à Pró-reitoria de Gestão e Finanças. Juiz de

Fora: Pró-Reitoria de Gestão e Finanças, 2025e. Disponível em: https://sei.ufjf.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=2743964&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 13 ago. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão. **Ofício nº 005/2013 – PROPLAG/UFJF, de 14 de janeiro de 2013**. Juiz de Fora, MG: Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão, 14 jan. 2013. Assunto: Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP).

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Planejamento. **Portaria/Sei nº 75 de 14 de janeiro de 2020**. Dispõe sobre os procedimentos para afastamento da sede e do país e concessão de diárias e passagens em viagens nacionais e internacionais, no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF. Juiz de Fora: Pró-Reitoria de Planejamento, 14 jan. 2020. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ich//files/2020/02/Portaria-75-20202.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças. **Portaria/Sei nº 604 de 26 de maio de 2021**. Cria e regulamenta a Comissão de gerenciamento do SCDP (Sistema de Concessão de Diárias e Passagens), no âmbito da PROPLAN. Juiz de Fora: Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças, 26 mai. 2021a. Disponível em: https://sei.ufjf.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=426168&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 15 abr. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa. **Portaria PROPP/UFJF nº 101, de 17 de outubro de 2024**. Disciplina os procedimentos necessários para divulgação de pesquisas científicas pela Diretoria de Imagem Institucional da UFJF, com a participação da comunidade acadêmica em qualquer etapa, em ambiente virtual, no âmbito da UFJF. Juiz de Fora: Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, 17 out. 2024c. Disponível em: https://www2.ufjf.br/propp//wp-content/uploads/sites/20/2024/11/SEI_UFJF-2047420-ADM_Legisla%a7%a3o-001.01-Portarias.pdf. Acesso em: 05 fev. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **UFJF é avaliada com nota máxima pelo Ministério da Educação**. Juiz de Fora: UFJF, 2025f. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2025/04/15/ufjf-e-avaliada-com-nota-maxima-pelo-ministerio-da-educacao/>. Acesso em: 7 mai. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **UFJF libera criação de e-mails organizacionais pelo Google**. Juiz de Fora: UFJF, 2021b. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2021/12/16/ufjf-libera-criacao-de-e-mails-organizacionais-pelo-google/>. Acesso em: 26 abr. 2025.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, ago. 2002. Disponível em: <https://biblioufal.files.wordpress.com/2013/10/inteligencia-competitiva-em->

organizacoes_-dado-informacao-e-conhecimento1.pdf. Acesso em: 05 out. 2024.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura Organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 899 a 920, 2003. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6506>. Acesso em: 28 mai. 2025.

VIEIRA, K. M.; BRESSAN, A. A. Construção e validação de instrumentos de pesquisa de Survey: da psicologia à administração. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, [S. l.], v. 24, n. 3, p. 7–27, 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/54115>. Acesso em: 31 out. 2025.

ZANUZ, F. M. B. **Impacto da qualidade da informação no trabalho individual: análise do uso de um sistema de informação na administração pública**. 2015. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco, Pato Branco, 2015. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/1241>. Acesso em: 10 mai. 2025.

ZWICK, E. *et al.* Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 284-301, 2012. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/1241>. Acesso em: 27 mai. 2025.

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos solicitantes de viagem e de passagem da UFJF

Perfil do participante e informações de uso do SCDP

Essa seção busca levantar informações básicas e contextuais sobre quem está respondendo ao questionário

1: Qual cargo você ocupa na instituição?

- Técnico-Administrativo em Educação (TAE)
- Docente
- Outro

2: Em que tipo de Unidade de lotação você trabalha?

- Unidade Acadêmica (exemplos: Faculdades, Institutos, Colégio de Aplicação João XXIII)
- Unidade Administrativa (exemplos: Reitoria, pró-reitorias)

3: Qual seu perfil de usuário no SCDP?

- Solicitante de Viagem
- Solicitante de Passagem
- Tenho os dois perfis
- Tenho os dois perfis e outros além deles

4: Há quanto tempo você realiza as funções de solicitante de viagem ou solicitante de passagem no SCDP?

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 7 anos
- 8 a 12 anos

5: Com que frequência, em média, você utiliza o SCDP?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Apenas em casos específicos

6: Você já participou de algum treinamento sobre o SCDP?

- () Não, aprendi a utilizar de forma autônoma e/ou com a ajuda de colegas mais experientes
 () Sim, presencialmente na minha instituição (UFJF)
 () Sim, por meio de cursos *on-line*
 () Sim, presencialmente e em cursos *on-line*

7: Você encontra dificuldades para solicitar viagens e passagens?

- () Não
 () Sim

Se marcar que sim, vai para a questão:

8: Quando encontro dificuldades, costumo resolvê-las (limite de 2 opções de resposta):

- () Consultando tutoriais ou materiais de ajuda do próprio sistema
 () Peço ajuda a colegas mais experientes
 () Entro em contato com a equipe de suporte técnico do SCDP na instituição
 () Faço tentativas por conta própria até encontrar a solução

Sobre as atividades que você executa como solicitante e as dificuldades que vivencia, avalie cada afirmação de acordo com a escala a seguir:

As afirmações foram categorizadas nos cinco blocos temáticos que se seguem

Concordo totalmente	Concordo mais que discordo	Discordo mais que concordo	Discordo totalmente
---------------------	----------------------------	----------------------------	---------------------

1. Experiência de uso do SCDP:

1. O SCDP possui interface simples e intuitiva.
2. O sistema trava ou fica indisponível com frequência.
3. O tempo de sessão expira rapidamente, causando perda de informações já preenchidas.
4. A navegação entre as etapas do processo no SCDP é simples e organizada.
5. As orientações e mensagens do sistema são de fácil compreensão.

2. Conhecimento dos procedimentos e regras:

6. Conheço os objetivos e a finalidade do SCDP.
7. Conheço o fluxo de solicitações no SCDP, desde o cadastro inicial até a aprovação final da prestação de contas.
8. Sei identificar quando uma viagem atende às diretrizes de concessão de diárias e passagens.
9. Conheço os diferentes perfis de usuários do SCDP e suas respectivas permissões e responsabilidades.
10. Conheço os critérios legais para escolha e compra de passagens.
11. Tenho facilidade para preencher, alterar ou cancelar informações de viagens e passagens no SCDP.
12. Sei monitorar as solicitações de viagem no sistema (as PCDP).
13. Sei realizar a prestação de contas de afastamentos no SCDP.
14. Sei orientar os demais usuários do SCDP na minha unidade sobre os trâmites de uma solicitação.
15. Mantenho-me atualizado(a) quanto às mudanças ou atualizações do SCDP.

3. Fluxo e informações:

16. Os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) do SCDP são de fácil entendimento.
17. As informações das solicitações precisam ser inseridas em mais de um sistema, gerando retrabalho.
18. Recebo informações precisas sobre o tempo de tramitação e atendimento das solicitações.
19. As aprovações das solicitações ocorrem em tempo hábil.
20. As solicitações que envio são frequentemente devolvidas para ajustes.
21. Os pedidos de afastamento frequentemente chegam para cadastro inicial com urgência.
22. As normas institucionais sobre afastamentos são bem integradas entre si.

4. Apoio institucional e disseminação da informação:

23. Sei onde encontrar informações oficiais (manuais, *site* e legislação) sobre o SCDP.
24. Sei quem procurar em caso de dúvida sobre alguma etapa do processo.
25. Sinto confiança nas informações que recebo quando tenho dúvidas.
26. Os materiais de apoio e do *site* institucional estão sempre atualizados.

27. Percebo que a comunicação entre os diferentes setores envolvidos na gestão do SCDP é eficiente.
28. A linguagem com a qual o órgão se comunica comigo presencialmente ou digitalmente é compreensível.
29. As normas sobre a concessão de diárias e passagens são objetivas e de fácil aplicação.
30. O processo de solicitação requer documentação excessiva.
31. A instituição oferece treinamento suficiente para que eu exerça as funções de solicitante e acompanhe novidades.

5. Recursos e rotina de trabalho com o SCDP:

32. A quantidade de servidores e a distribuição das funções relacionadas ao SCDP na minha unidade são adequadas para atender às demandas.
33. O número de solicitações que recebo é compatível com a minha carga de trabalho.
34. Disponho de recursos adequados (computadores, rede, etc.) para executar as funções no SCDP.
35. Meu conhecimento é considerado nas decisões sobre solicitações na minha unidade.
36. O uso do SCDP gera estresse ou frustração no meu trabalho.

Indique de 1 a 5 o quanto cada situação abaixo representa um desafio no uso do SCDP para você:

1 - Nenhuma dificuldade; 2 - Pouca dificuldade; 3 - Dificuldade média; 4 - Dificuldade significativa; 5 - Dificuldade extrema.

1. Quão difícil é utilizar e navegar pelas funcionalidades do SCDP?
2. Quão difícil é compreender e aplicar os procedimentos, regras e diretrizes do SCDP em suas solicitações?
3. Quão difícil é lidar com o fluxo das solicitações e com as informações fornecidas pelo SCDP e pela instituição?
4. Quão difícil é encontrar suporte, materiais de referência ou informações confiáveis para realizar suas solicitações no SCDP?
5. Quão difícil é executar suas atividades relacionadas ao SCDP considerando recursos, carga de trabalho e impacto nas outras demandas?

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista realizada com os gestores setoriais do SCDP na UFJF

Introdução:

Apresentação da pesquisa e dos objetivos da pesquisa; reforço do esclarecimento sobre a confidencialidade, uso das informações e do consentimento para a participação da pesquisa.

Perguntas:

1. Há quanto tempo trabalham como Gestores Setoriais do SCDP no órgão? Contem-me um pouco sobre sua trajetória profissional nesse setor.
2. Contem sobre as principais funções do Gestor Setorial do SCDP e da Comissão. Como é a rotina de trabalho da Comissão?
3. Que tipo de problemas ou dúvidas vocês mais identificam e recebem no contato feito pelos solicitantes de viagem e de passagem? Vocês conseguem sanar esses problemas com facilidade?
4. Na sua opinião, que ação principal (ou ações, se houver de mais de uma), poderia ser implementada para sanar ou reduzir as dificuldades vivenciadas pelos solicitantes? Nesse sentido, já existe ação em andamento?

Encerramento:

Agradecimento pela colaboração e finalização da entrevista e gravação.