

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO DE
POLÍTICAS PÚBLICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JÉSSICA ALVES CAVALCANTE

A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS
(SCDP): UM ESTUDO DE CASO NO EXÉRCITO BRASILEIRO

BRASÍLIA
2017

Jéssica Alves Cavalcante

**A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS
(SCDP): UM ESTUDO DE CASO NO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília, como requisito à conclusão da disciplina Pesquisa em Ciências Contábeis e obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Beatriz Morgan

BRASÍLIA

2017

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva
Vice Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Eduardo Tadeu Vieira
Diretor da Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão de Políticas
Públicas

Professor Doutor José Antônio de França
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

Professor Doutor Paulo Augusto Pettenuzzo de Britto
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis – Diurno

Professor Mestre Elivânio Geraldo de Andrade
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis–Noturno

Ao meu Deus, por ter me dado força e estar sempre comigo; **Aos meus pais, Aurélio e Raimunda**, que me deram amor, educação, que eu devo tudo o que sou; **À minha irmã Thais**, pelo companheirismo e palavras de motivação; **A professora Doutora Beatriz Morgan**, pela paciência, orientação e palavras de otimismo.

AGRADECIMENTOS

A Deus por sua misericórdia, cuidado e por estar sempre me protegendo.

Aos meus pais, Marco Aurélio e Maria Raimunda, por sempre acreditarem em mim e por dar todo suporte necessário.

À minha irmã Thais, por me apoiar em todas as horas, por ser minha melhor amiga e sempre me mostrar que eu tenho capacidade.

Aos meus amigos pelos momentos de alegria e pelas palavras de conforto, em especial Danilo Romão e Daniele Beibe, pela companhia e por fazerem esses anos de graduação mais felizes.

A minha professora e orientadora Doutora Beatriz Morgan, por aceitar me orientar e a trabalhar comigo no tema deste trabalho.

À minha “família contábeis”, tanto colegas de curso quanto os professores, por terem me aceitado mesmo que de repente, sempre me estimulando e por serem o motivo de eu não desistir dos meus objetivos.

RESUMO

O Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) é de utilização obrigatória pelos órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, conforme preceitua o Decreto nº 6.258, de 2007. Nesse sentido o Exército Brasileiro, visando à adesão ao SCDP, iniciou a implantação do referido sistema no âmbito da Força Terrestre. O objetivo desse trabalho é identificar as dificuldades e vantagens por ocasião de implantação do SCDP no âmbito de Exército Brasileiro. O estudo se desenvolveu por meio de estudos que abarcam o assunto e por entrevistas realizadas com usuários responsáveis pela implantação do sistema no âmbito do Exército Brasileiro. As entrevistas foram semiestruturadas trazendo informações qualitativas para nortear esta pesquisa. O processo de implantação do SCDP ocorreu a partir do momento que a instituição teve que se ajustar ao normativo legal que norteia o assunto, mesmo com pouca visibilidade, o SCDP já vem se mostrando de quando valia quando se relaciona a economicidade e a transparência.

Palavras-Chave: Implantação de Sistema. Sistema de Concessão de Diária e Passagens (SCDP). Exército Brasileiro.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quadro das ICEFEx (Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército)26
Figura 2 – Quadro dos três módulos para implantação do SCDP27
Figura 3 - Quadro dos cadastramentos dentro dos módulos criados28
Figura 4 - Sistemas integrados ao SCDP29
Figura 5 - Fluxograma sobre compra de passagem31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela de gravação dos entrevistados	18
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEF	Secretaria de Economia e Finanças
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
MPDG	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SIAFI	Sistema de Administração Financeira
UG	Unidades Gestoras
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SIORG	Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal
SI	Sistema de Informação
CGU/MP	Controladoria Geral da União do Ministério do Planejamento
SLTI/MP	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento
CJU	Consultoria Jurídica da União
COLOG	Comando Logístico
ICEFEX	Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército
UGV	Unidades Gestoras Vinculadas
OM	Organizações Militares
PCDP	Processo de diárias e passagens

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Problema	6
1.2 Objetivos	7
1.2.1 Objetivo Geral	7
1.2.2 Objetivos Específicos	7
1.3 Estrutura do trabalho	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Implantação de Sistemas	9
2.1.1 Definição	9
2.1.2 Estratégia de implantação	10
2.1.3 Indivíduos	10
2.1.4 Dificuldades	11
2.2 Implantação de Sistemas no Setor Público	13
2.3 Sistema de Informação e Fluxo de Informação	13
3 METODOLOGIA	18
4 SISTEMA DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS (SCDP)	19
4.1 Normas aplicadas ao SCDP	19
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA	22
5.1 Estratégia de implantação	25
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
7 REFERÊNCIAS	35
APÊNDICE	39

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de se comprovar a boa gestão dos recursos públicos tornou-se imprescindível para a transparência dos atos e fatos administrativos da gestão pública. Dentro desse contexto o Exército Brasileiro, estabeleceu novas rotinas contábeis e financeiras para gestão dos recursos disponibilizados para aquisição de passagens e pagamento de diárias, rotinas que utilizarão o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) que está traçado nas regras estabelecidas pela Constituição Federal, pela Lei de Responsabilidade Fiscal e outros normativos que tratam do assunto.

Sendo assim é notório afirmar que está havendo uma melhoria significativa na transparência das informações das contas públicas. Um dos marcos divisores foi à criação da Lei Complementar Nº 101/2000 (LRF), que obrigou os gestores públicos a informarem, através de demonstrativos, os aspectos contábeis/financeiros de sua gestão, que hoje se encontram no portal da transparência.

O SCDP veio com a finalidade de proporcionar economicidade e transparência nas aquisições de passagens, assim como o pagamento de diárias aos servidores públicos. A referida ferramenta fora desenvolvida pelo MPDG com suporte do Serviço de Processamento de dados (SERPRO).

Neste trabalho foram identificadas as dificuldades e as vantagens por ocasião de implantação do SCDP âmbito no Exército Brasileiro, e ainda, como os servidores da Força Terrestre que acessam o sistema verificam a funcionalidade do mesmo.

1.1 Problema

Do ponto de vista da gestão pública, observa-se uma melhoria significativa na transparência das informações das finanças públicas, por meio do estabelecimento do Caixa Único da União, da criação do Plano de Contas Único da Administração Pública Federal, do acesso às informações financeiras do governo federal pelos parlamentares e Tribunal de Contas União utilizando o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), pela publicação de resumo das receitas e despesas da União no Diário Oficial da União, pela existência de uma estrutura de controle orçamentário e financeiro com atuação independente dos executores, pelo encaminhamento de todas as auditorias do controle interno para o controle externo no sentido de apoiar o controle externo no exercício de sua missão constitucional.

O SCDP desenvolvido pelo MPDG, é um sistema informatizado, acessado via *internet*, que integra as atividades de concessão, registro, acompanhamento, gestão e controle das diárias e passagens, decorrentes de viagens nacionais ou internacionais realizadas no interesse da administração. O Sistema está vinculado à observância da legislação correspondente e integrado com outros sistemas do Governo Federal – SIAPE, SIAFI e SIORG. O processo de implantação do SCDP no Exército Brasileiro não é garantia de sucesso, mas espera-se que a metodologia, as ferramentas, a capacitação e as informações nele contidas possam ser utilizadas em todo território nacional através das UG do Exército.

Na visão de Pereira e Fonseca (1997, p. 241),

“... os sistemas de informação (management information systems) são mecanismos de apoio à gestão, desenvolvidos com base na tecnologia de informação e com suporte da informática para atuar como condutores das informações que visam facilitar, agilizar e otimizar o processo decisório nas organizações”.

Objetiva-se com este Trabalho de Conclusão de Curso realizar um estudo de caso para responder a seguinte problemática: Como ocorreu o processo de implantação do SCDP no âmbito do Exército Brasileiro?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as dificuldades e vantagens verificadas por ocasião de implantação do SCDP no âmbito do Exército Brasileiro.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Mapear o processo de implantação do SCDP;
- Verificar a funcionalidade do SCDP no âmbito da Força Terrestre;
- Verificar o processo de implantação do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) no âmbito do Exército Brasileiro.

1.3 Estrutura do trabalho

Para alcançar os objetivos propostos este estudo se desenvolverá em seis seções.

A primeira seção introduz o estudo, apresenta o problema e os objetivos do trabalho, tanto geral quanto específicos;

A segunda seção exhibe a revisão de literatura, que serve de embasamento teórico que norteia toda a pesquisa;

A terceira seção expõe a metodologia utilizada, que apresenta uma análise de dados a partir das entrevistas semiestruturadas realizadas com os usuários do sistema no campo do Exército Brasileiro;

A quarta seção apresenta as normas aplicadas ao SCDP;

A quinta seção aponta a análise e interpretação dos dados da pesquisa, onde será exposto o conteúdo adquirido através das pesquisas bibliográficas, com algumas falas relacionadas às respostas dos entrevistados;

A sexta seção resulta a conclusão onde serão apresentados os resultados alcançados e a discussão desses resultados;

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Implantação de Sistemas

2.1.1 Definição

Definição do conceito de sistemas, conceito de informação e conceito de sistema de informação, de acordo com alguns autores:

Para Oliveira (2002, p.35), “sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”.

Já para Batista (2004, p. 22), a definição de sistema é como a “[...] disposição das partes de um todo que, de maneira coordenada, formam a estrutura organizada, com a finalidade de executar uma ou mais atividades ou, ainda, um conjunto de eventos que repetem ciclicamente na realização de tarefas predefinidas”.

Padoveze (2000, p. 43), evidencia que: “informação é o dado que foi processado e armazenado de forma compreensível para seu receptor e que apresenta valor real percebido para suas decisões correntes ou prospectivas”.

Para Oliveira (1992), a informação auxilia no processo decisório, pois quando devidamente estruturada é de crucial importância para a empresa, associa os diversos subsistemas e capacita a empresa a impetrar seus objetivos.

Segundo Laudon e Laudon (2007), um Sistema de Informação pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Além disso, os SI também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos.

No que se refere à sistema de informação, verifica-se que os estudiosos do tema, tratam deste assunto com muita precaução: Willcocks (1989) declara que uma fraqueza fundamental na implementação prática vem do tratamento da informação e gestão de políticas como “iniciativas e eventos em vez de processos evolutivos que iria crescer junto com a organização”.

2.1.2 Estratégia de implantação

Zmud (1983, p. 216), ao comentar sobre estratégias de sistemas de informações, esclarece que:

Cada organização representa um contexto único para a implantação de novas tecnologias. Se de fato o sucesso é desejado, as decisões que conduzem à informatização da organização deverão refletir um elevado grau de compreensão de ambas: tecnologia e organização.

De acordo com Furlan (1991, p. 6), "O Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação é a etapa inicial em que se estabelecem os propósitos básicos para que possamos implantar sistemas estáveis e de apoio à tomada de decisões".

A estratégia organizacional influencia a implantação de um SI. Segundo Barbosa e Brondani (2005), a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional.

Batista (2004) descreve que os sistemas são classificados em: sistema de nível estratégico, de conhecimento, tático e operacional. As informações geradas pelos sistemas de nível estratégico são utilizadas na definição do planejamento estratégico da organização. Os sistemas de nível tático são usados no controle dos planejamentos operacionais, define as táticas ou metas a serem cumpridas.

Os processos de introdução de mudanças na organização costumam provocar resistências que não sendo administradas satisfatoriamente podem resultar no fracasso do processo. Diversos autores discutem as causas destas resistências, propondo desde cuidados específicos na condução do processo, como por exemplo, consideração de fatores tais como motivação das pessoas envolvidas (March e Simon 1969) ou a consideração de características individuais (Zinkhan et al. 1987), até estratégias de criação de ambientes de ansiedade que impulsionem as pessoas na organização a trabalharem no sentido dos esforços de mudança (Schein 1993).

2.1.3 Indivíduos

Ao analisar implantação de sistemas, é necessário fazer um estudo voltado aos indivíduos, ou seja, aos usuários que utilizarão os sistemas em suas determinadas empresas sejam elas públicas ou privadas.

Zmud (1983) esclarece que é preciso não esquecer que só se poderá compreender bem a organização se compreendidas as pessoas que a integram, pois são estas que a energizam, lhe dão personalidade e que asseguram seu funcionamento.

Jesus (2007) explica que, algumas empresas se desapontam com a implantação de novas tecnologias por não obterem de imediato o resultado esperado devido ao reflexo da mudança tecnológica na organização, sua estrutura organizacional e no relacionamento dos indivíduos. Além do grande gasto financeiro com sua implantação, as organizações se veem, novamente, diante de um grande gasto para se ajustarem a uma nova realidade.

Almeida (1995) afirma ainda que o planejamento para lidar com a resistência das pessoas envolvidas na implantação de um SI diminui os riscos de insucesso.

2.1.4 Dificuldades

As dificuldades ao implantar um sistema dentro de uma organização também é um estudo válido. Já que é através deste, que são estudados alguns autores para entender algumas problemáticas relacionadas a implantação de sistema.

Existem poucos estudos sobre a inserção de inovações do setor público. Segundo Piening (2011) existem muitas maneiras de inovar, contudo, a execução da inovação continua a aparecer como uma “caixa misteriosa”.

Esses estudos têm se preocupado com fatores que influenciam a implementação bem sucedida, em vez de se preocupar com a sustentabilidade de uma determinada inovação dentro de uma organização, conforme explicam Damanpour e Schneider (2008).

Segundo Osborne e Brown (2005), interpretar a sustentabilidade da inovação em termos do grau de apoio à inovação permanente, deve ir além do apoio de um determinado projeto.

Martins (2006) afirma que, a introdução da palavra mudança, independente do sentido que esteja sendo apresentado, provoca em nossa vida uma grande comoção. O planejamento é fundamental para o sucesso de implantação de qualquer mudança. Preparar o terreno antes de jogar a semente, essa é a ordem natural das coisas.

Laudon e Laudon (2007) define quatro pontos que podem determinar o sucesso ou o fracasso na implementação de um SI: (1) o papel do usuário no processo; (2) o grau de apoio da administração ao esforço de implementação; (3) o nível de

complexidade e risco da implementação; e (4) a qualidade do gerenciamento do processo. O comprometimento da administração respaldando os colaboradores e o pessoal de TI, contribui de forma positiva, assim como um gerenciamento da implementação bem elaborado.

Existem diversas razões que possam a vir dificultar a implantação de um sistema, sendo estas apresentadas em diferentes fatores encontrados em alguns trabalhos na literatura. Segundo Pedro (2007), os fatores associados a falhas de comunicação, gerenciamento, recursos e aspectos políticos e técnicos devem ser considerados.

Para Ozaet al. (2004) a cultura de trabalho, questões de comportamento, método de comunicação, percepção em relação à cultura e à atitude, são assuntos relacionados a dificuldades de implantação. Diferenças culturais e monitoramento são dois fatores destacados pelos autores como os mais relevantes, entre as diversas dificuldades encontradas no relacionamento entre os envolvidos.

Comparando-se as bibliografias que tratam do assunto, fica claro que um dos aspectos mais citados é a questão da comunicação. No estudo da implantação de SI, de maneira geral as dificuldades encontradas são semelhantes. Existem cinco fatores críticos de sucesso na implantação de um SI que puderam ser identificados na literatura:

a) Apoio da alta gerência. Esse foi o principal fator crítico de sucesso, identificado por Albertin (2001), nos projetos de TI e implantação de sistema em organizações brasileiras;

b) Treinamento dos usuários. Goguen e Linde (1993) apontam o treinamento dos usuários como um fator crítico, e ressaltam que a participação e o envolvimento deles aumentam as chances de sucesso;

c) Comunicação. Para Adam e O'Doherty (2000), a comunicação entre os funcionário, usuários e entre organização e consultores durante o processo de implantação é determinante para o sucesso;

d) Coesão. Willcocks e Sykes (2000) ressaltaram a importância da coesão para o grupo envolvido no processo. Isso implica na ausência de distinção entre membros internos e externos à organização;

e) Interação. Bingi, Sharma e Godla (1999) destacaram a importância da interação com os consultores durante a fase de implantação, dado o conhecimento técnico deles.

2.2 Implantação de Sistemas no Setor Público

O setor público brasileiro está distante das novas tendências organizacionais, pois possui uma grande diversidade de práticas gerenciais. Essa situação é apresentada pela falta de exigibilidade na escolha de chefias, significativo revezamento na ocupação de cargos e expressivo deslocamento das unidades coordenadoras.

Sanches (1997, p. 92) explica que, algumas premissas normalmente aceitas nem sempre correspondem à realidade no âmbito dos sistemas de informação gerencial do setor público, ele destaca que:

- a) a qualidade técnica da concepção do sistema é o fator determinante do seu bom funcionamento;
- b) a operação do sistema através de computadores lhe confere garantia de efetividade;
- c) a normatização do sistema e a fixação de normas cogentes irá assegurar cooperação;
- d) quanto mais rico em dados e mais detalhadas as informações propiciadas, melhor será o sistema;
- e) o bom treinamento dos operadores e usuários do sistema irá assegurar uniforme assimilação de sua terminologia peculiar;
- f) que a simplicidade do sistema dispensará instruções detalhadas sobre este;
- g) o sistema será de grande utilidade para aqueles que o alimentam com dados e informações;
- h) o sistema propiciará, quase sempre, informações formatadas em consonância com as expectativas dos usuários;
- i) é viável implantar um sistema unitário e funcional para o acompanhamento e avaliação global do plano do governo;
- j) os assessores do usuário serão capazes de definir suas necessidades de informação gerencial;
- D) o usuário não precisa compreender como o sistema funciona, basta saber como usá-lo.

Sanches (1997) esclarece, que o desenvolvimento, a implantação e a operacionalização dos sistemas devem ser direcionados para pessoas que tiveram um treinamento específico para utilização do mesmo, ou seja, profissionais que buscam soluções ao invés de dificuldades.

2.3 Sistema de Informação e Fluxo de Informação

Segundo Valentim (2010) os estudos sobre a informação, o conhecimento e a inteligência sob a análise organizacional, estão entrelaçados a combinação de informação e conhecimento. Estudos relacionados à aprendizagem informacional englobam questões culturais, comportamentais e as competências, que abrangem a todos

os tipos de usuários da informação, e, por isso, permitem criar uma discussão sobre a dinâmica informacional e os processos cognitivos subjacentes.

Os fluxos de informação ou fluxos informacionais se constituem em elemento fundamental dos ambientes informacionais, de tal forma que não há ambiente informacional sem haver fluxos de informação e vice-versa. Os fluxos informacionais são reflexos naturais dos ambientes ao qual pertence, tanto em relação ao conteúdo quanto em relação à forma.

Valentim (2002, p. 4) salienta que “[...] os fluxos informacionais formais e informais ocorrem tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo à organização e as ações integradas [...] devem ser realizadas nos dois ambientes”. A autora acrescenta que

Os fluxos de informação ocorrem em todos os sistemas organizacionais e, para se tornarem efetivos, devem ser objeto da ‘gestão da informação’, mas para seu funcionamento, a gestão da informação apoia-se nos fluxos formais da organização, ou seja, no conhecimento explícito, pois trabalha no âmbito do registrado, não importando o tipo de suporte utilizado.

Valentim (2012), afirma que os fluxos de informação formais fundamentam a gestão da informação que apresenta interligada aos sistemas de informações gerenciais e aos documentos produzidos, entre outras maneiras formais, da qual se origina do progresso de atividades e tarefas diárias, e também da tomada de decisão.

Os fluxos formais estão disponíveis de diversas formas na gestão da informação como: prospecção e monitoramento informacional, criação de sistemas da informação, armazenamento de dados e informação entre outros. Esses fluxos podem sofrer alteração, exclusão, atualização com a finalidade de continuar avançando para colaborar com as atividades rotineiras da organização. O responsável pela administração desse fluxo é a gestão da informação, proporcionando acesso aos colaboradores, a mediação e a disseminação, sendo o indivíduo responsável pelo seu uso Valentim (2012).

No mesmo sentido Valentim (2007) explica que a gestão do conhecimento invoca questões abstratas além da concretude das coisas, pois envolve o sujeito cognoscente, portanto, uma estrutura cognitiva que possibilitará de fato a apropriação da informação.

Infere-se que todo conhecimento é uma construção subjetiva gerada individualmente e, por isso mesmo, necessita dos fluxos informais para tomar significado e poder ser compartilhado e, posteriormente utilizado. Para Choo (2006) “[...] a informação só é útil quando o usuário infunde-lhe significado, e a mesma

informação objetiva pode receber diferentes significados subjetivos de diferentes indivíduos”.

Os fluxos informais dependem exclusivamente das pessoas e da comunicação entre elas para ocorrer, em um primeiro nível, formalizado: reuniões informais no ambiente organizacional ou fora de seu ambiente, fóruns de discussão organizacionais, chats corporativos etc., assim como pode ocorrer em um segundo nível, não formalizado: papos no cafezinho, no happy hour, comunicação como olhar, gestos, sinais, e, também, de leituras simbólicas do próprio ambiente, através da cultura organizacional e informacional, entre outros. É um fluxo que depende de ações convergentes e sistemáticas que trabalhem a cultura organizacional desde crenças e mitos até os valores em relação à informação, por isso é mais difícil gerenciar.

Conforme Valentin e Teixeira (2012) para que a gestão do conhecimento possa ser de fato uma realidade organizacional é necessário proporcionar uma cultura organizacional positiva em relação à informação e ao conhecimento, diminuindo as barreiras existentes na comunicação. A cultura organizacional compreende valores, crenças, ritos, mitos, que influem no comportamento, interação, socialização e compartilhamento dos conhecimentos tácitos, cuja ação se pauta em subculturas advindas a cultura organizacional.

Para Altíssimo (2009) fluxo de informação é proposto como o desenvolvimento do processo de disseminação das informações, que tem a função de situar-se entre os processos de comunicação. O fluxo atua também como uma forma de procedimento, onde existe a criação de informação, o processamento, o armazenamento, a seleção, e por fim, o uso da informação.

Segundo Choo (2003), a informação é um componente indispensável nas organizações e vista como um recurso estratégico é responsável pela compreensão de processos organizacionais, pelo conhecimento e ações como captação, tratamento e transmissão de dados que ocorrem nas empresas. Sem a informação, as empresas não serão capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.

Conforme esclarece Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) a informação é à base do conhecimento, "é um meio ou material necessário para extrair e construir conhecimento". Segundo Davenport e Prusak (1998) a informação é um conjunto de dados devidamente coletados e processados, é a mensagem em forma de documento ou comunicação que contém um emissor e receptor onde o significado envolve uma nova interpretação de algo.

Segundo Barreto (1998, p. 122) O fluxo de informação pode ser definido por "uma sucessão de eventos, de um processo de mediação entre a geração da informação por uma fonte emissora e a aceitação da informação pela entidade receptora".

Para Curty (2005, p. 87) "aqueles que recebem e elaboram a informação tramitada no processo de mediação são expostos a um processo de desenvolvimento, posteriormente compartilhado e repassado ao ambiente de convivência".

Neste sentido, Le Coadic (1996) explica que o fluxo da informação é um processo de transferência da informação de um emissor para um receptor e consiste na circulação de informações por unidade de tempo. A ausência ou ineficiência de um fluxo de informação devidamente organizado e sistematizado pode comprometer o sucesso do trabalho das organizações nas mais diferentes áreas de atuações. Desta forma, o autor explica que os fluxos de informações nas organizações podem ser classificados como:

a) fluxos de informações coletados externamente e utilizadas por ela como as informações de clientes, fornecedores e concorrentes que influenciam nas decisões da empresa; e

b) fluxo de informações produzido pela empresa e destinado a ela própria como a situação de estoque, informações contábeis, comunicações internas, relatórios, jornal interno e fluxos de informações produzidos pela empresa e destinados ao mercado referente aos pedidos de compras, faturas, informações aos clientes com relação aos produtos, campanhas publicitárias, mídia, patrocínios e internet.

Sobre fluxo de informação em organizações, Altíssimo (2009) esclarece que pode ser feita outro tipo de classificação: fluxo vertical de informação, horizontal e externo.

a) O fluxo vertical são as informações que ocorrem tanto crescente como decrescente entre a escala da organização;

b) o fluxo horizontal mescla as linhas da estrutura organizacional, independente da gerência;

e c) o fluxo externo são as informações entre a empresa e seus fornecedores, clientes e outros atores externos.

No mesmo contexto, os fluxos informacionais podem ser utilizados designar a necessidade de informação e conhecimento dentro de uma organização, do mesmo modo que pode traçar as oportunidades de melhorias frente aos processos de relacionamento com os clientes.

Para Altíssimo (2009), para obtenção dos melhores resultados na comunicação e fluxos informacionais, cada organização utiliza o canal que melhor supre suas necessidades de informações relacionadas aos clientes em potencial e a concorrência. São através destas informações que as organizações desenvolvem novos produtos e serviços, aperfeiçoam os já existentes, adquirem clientes potenciais, expandem seus mercados, criam novos canais de relacionamento e priorizam mais as oportunidades e as estratégias utilizadas.

Segundo Romani e Borszcz (2006) ao observar o uso e a disseminação da informação é possível compreender que é através do fluxo da informação que ocorre a disseminação da informação, sendo uma forma de divulgação contínua e regular das informações ou materiais recebidos, seja por meio de serviços de alerta, elaboração de boletins informativos e sumários correntes, a fim de levar ao conhecimento dos usuários as informações de seu interesse.

De acordo com Choo (2003) as empresas podem apresentar três modelos de uso da informação: na criação de significado (com interpretação, seleção e retenção da informação), na construção do conhecimento (onde ocorre a conversão do conhecimento) e na tomada de decisões (solução de problemas).

Através do avanço tecnológico, surge um novo sentido para o uso da informação (internet), que apresenta informações sobre conhecimento, modificações em relação a empregos, alterando de forma positiva e acelerada a globalização. Altíssimo (2009).

Davenport (1998) explica que a Gestão da Informação – GI é uma atividade que percorre diversos níveis da organização e é utilizada por muitos usuários. É uma informação que se apresenta na forma de fluxos contínuos, adiciona valor e orienta os processos organizacionais. Frente aos excessos informacionais, a gestão da informação tem sua aplicação de forma indispensável para organizar o caos informacional.

Verifica-se que frente à necessidade de acompanhar o mercado, é relevante ressaltar que as organizações de modo geral estão inseridas num processo irreversível de uso, tecnologias, sistemas e gestão da informação. As organizações que quiserem sobreviver não terão alternativas senão ater seus negócios à velocidade do pensamento, com uma adequada gestão do conhecimento, que repercutirá diretamente na gestão dos recursos humanos, das capacitações, conhecimento e competências dos colaboradores.

3 METODOLOGIA

A metodologia desta pesquisa descritiva e qualitativa adotou o método de estudo de caso no Exército Brasileiro mais precisamente na SEF verificando-se como ocorreu a implantação do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens no Exército Brasileiro. O estudo foi conduzido no período de julho a novembro de 2017, e para coleta de dados, informações e evidências, foi utilizado como técnica de coleta de dados entrevistas semiestruturadas com base na literatura e com os principais usuários do sistema no âmbito do exército brasileiro.

As entrevistas foram gravadas e transcritas para este estudo com a mais precisa atenção; foram três entrevistados no total, que serão identificados como entrevistados 1, 2 e 3. As questões apresentadas aos entrevistados foram divididas em seis categorias que segundo Bardin (1997 p. 177) são apresentadas como:

“A categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registo, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos”.

Sendo eles, indivíduos, momento da implantação, cultura/informatização do exército, execução do sistema, integração e transparência, como pode ser apresentado no apêndice.

De modo geral as entrevistas foram bem sucedidas, e por serem gravadas, foi necessário criar uma tabela para demonstração da relevância do estudo, como pode ser verificado a seguir:

Tabela 1 – Tabela de gravação dos entrevistados

ENTREVISTADO	DATA	TEMPO DE GRAVAÇÃO
Entrevistado 1	31/10/2017	28:33
Entrevistado 2	01/10/2017	37:22
Entrevistado 3	02/10/2017	50:37

Fonte: o autor

O resultado da transcrição obteve um total aproximadamente de 7.014 palavras, que equivale a mais ou menos vinte e uma páginas de transcrição.

4 SISTEMA DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS (SCDP)

4.1 Normas aplicadas ao SCDP

O embasamento jurídico que norteia a utilização do SCDP iniciou-se com a Constituição Federal de 1998, que estabelece dispositivos que tratam de princípios a serem utilizados na Administração Pública:

[...]

Artigo 37: A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela a Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

[...]

Artigo 70: A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.

A lei 9.784, 29 de janeiro de 1999 estabelece normas básicas que devem ser seguidas por toda administração pública:

Artigo 1: Esta lei estabelece normas básicas sobre o processo administrativo no âmbito da Administração Federal direta e indireta, visando, em especial, à proteção dos direitos dos administrados e ao melhor cumprimento dos fins da Administração.

Artigo 2: A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

O Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) foi implantado pelo Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão (MPDG) em novembro de 2004.

O decreto 5.482, 30 de junho de 2005 orienta no sentido da transparência da gestão de recursos públicos:

Artigo 1: O Portal da Transparência do Poder Executivo Federal, sítio eletrônico à disposição na Rede Mundial de Computadores – Internet, tem por finalidade veicular dados e informações detalhados sobre a execução orçamentária e financeira da União, compreendendo, entre outros, os seguintes procedimentos:

§2: Os órgãos e entidades da administração pública federal deverão fornecer à Controladoria-Geral da União, até o décimo quinto dia do mês subsequente ao da execução orçamentária, os dados necessários para a plena consecução dos objetivos do Portal da Transparência.

Artigo 2: Os órgãos e as entidades da administração pública federal, direta e indireta, deverão manter seus respectivos sítios eletrônicos, na Rede Mundial de Computadores – Internet, página denominada Transparência Pública, para divulgação, de dados e informações relativas à sua execução orçamentária e financeira, compreendendo, entre outras, matérias relativas a licitações, contratos e convênios.

O Decreto nº 5.992 em 19 de dezembro de 2006, dispôs sobre a concessão de diárias no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional. Tal diploma normativo é expresso no seu artigo 1º que se destina ao servidor civil da administração federal direta, autárquica e fundacional que se deslocar a serviço, da localidade onde tem exercício para outro ponto do território nacional, ou para o exterior.

A portaria interministerial CGU/MP nº 140, 20 de março de 2006 estabelece a obrigação de manutenção de sítios eletrônicos para disponibilização de informações relativas a concessão de diárias e pagamento de passagens:

Artigo 2: Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal deverão manter em seus respectivos sítios eletrônicos na rede mundial de computadores página denominada “Transparência Pública”, tendo por conteúdo mínimo as informações previstas nesta Portaria.

Artigo 15, §1º: As informações de que trata esse artigo, referente aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, ficam condicionadas à implantação do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP, de onde deverão ser extraídas.

O Decreto nº 6.258 de 19 de novembro de 2007, alterou e acresceu dispositivos aos Decretos nos 4.307, de 18 de julho de 2002 e 5.992, de 19 de dezembro de 2006, os quais dispõem sobre o pagamento de diárias. O ponto que merece destaque é a inclusão do artigo 12-A no Decreto nº 5.992/2006:

Artigo 12-A: O Sistema de Concessão de Diárias e Passagens - SCDP do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão é **de utilização obrigatória pelos órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.**

Parágrafo único: Todos os órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional deverão estar adaptados ao disposto no caput até 31 de dezembro de 2008. (Grifo nosso)

A instrução normativa SLTI/MP n. 3, 11 de fevereiro de 2015 dispôs sobre diretrizes e procedimentos para aquisição de passagens aéreas pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

A instrução SLTI/MP nº 3, 11 de fevereiro de 2015 orienta no sentido do registro de viagem de servidor público:

Artigo 12: Todas as viagens no âmbito de cada órgão ou entidade devem ser registradas no SCDP, mesmo nos casos de afastamento sem ônus ou com ônus limitado.

Artigo 13: São procedimentos administrativos para concessão de diárias e passagens no SCDP:

- I – autorização e solicitação de afastamento;
- II – pesquisa e reserva de trechos;
- III – autorização de emissão da passagem;
- IV – pagamento da diária; e
- V- prestação de contas do afastamento.

A obrigatoriedade de utilização do SCDP está descrita na instrução SLTI/MP nº 3, 11 de fevereiro de 2015:

Artigo 11: A unidade administrativa deverá efetuar procedimento de solicitação de proposta de afastamento por meio do SCDP.

§1º: A solicitação da proposta de afastamento deverá ser realizada de forma a garantir que a reserva dos trechos ocorra com antecedência mínima de 10 (dez) dias da data prevista de partida.

§2º: Nas situações em que não for possível realizar a reserva dos trechos, a emissão deverá observar a antecedência mínima de 10 (dez) dias da data prevista de partida.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Foram entrevistadas três pessoas: entrevistado 1, entrevistado 2 e entrevistado 3, que possuem o seguinte tempo de serviço na seção que trabalham atualmente, respectivamente dez anos, cinco anos e dois anos. Dentre eles, dois já trabalhavam com compra de passagem antes da implantação do SCDP, entretanto o entrevistado 2 afirma:

“Diretamente com passagens foi agora com o SCDP, mas eu tinha uma noção de como funcionava anteriormente, eu entrei justamente na transição aqui na seção passando do modelo antigo que era por agenciamento, para a implantação do SCDP, então eu tenho uma noção de como era antes”.

Em relação ao trabalho com outras áreas do Exército, dentre os entrevistados somente o entrevistado 1 relata: “Não, sempre trabalhei com tesouraria”. De uma maneira geral todos eles trabalharam com outros tipos de sistemas sejam eles do Exército ou repassados pelo Governo Federal.

A implantação do SCDP iniciou-se em janeiro deste ano, entretanto vem ocorrendo um planejamento de sua implantação desde setembro de 2016. Todos os entrevistados estavam presentes no momento da implantação do sistema, e este se deu em virtude de dificuldades encontradas pelas diversas Unidades Gestoras do Exército Brasileiro, em todo o território nacional, no que se refere a obterem pareceres jurídicos favoráveis, por parte da Consultoria Jurídica da União (CJU), que é a responsável pela análise dos processos licitatórios, para contratação de agências de viagens com a finalidade de aquisição de passagens para atender as necessidades do Exército, o Senhor Secretário de Economia e Finanças do Exército determinou que se fizesse um estudo no sentido de verificar, se realmente o Exército Brasileiro se enquadraria no Decreto nº 6.258 de 2007, e se seria obrigado a utilizar o SCDP conforme os pareceres emitidos por parte da CJU, já que antes havia um entendimento que o Exército não se enquadraria nesta necessidade. Após ser realizada a análise jurídica e ter sido reconhecido o entendimento de ser obrigatória a utilização do SCDP por parte do Exército o Senhor Secretário de Economia e Finanças determinou que se fizessem esforços no sentido de ser verificada a possibilidade de incluir o Exército como usuário do referido sistema, já que o mesmo foi moldado para atender a administração pública civil, e talvez fosse necessárias adaptações em virtude da abrangência do Exército que está distribuído por todo território nacional.

Segundo o entrevistado 3, responsável pela implantação do sistema:

“a primeira reunião com membros do MPDG e do Exército ocorreu em 30 de setembro de 2016, onde foi verificada as especificidades do sistema mencionado, e a possibilidade do mesmo atender a Força Terrestre, tendo em vista o tão abrangente que é a Força Terrestre que hoje alcança cerca de 500 UG distribuídas por todo território nacional. Nesse primeiro momento já se apresentava ser necessário um projeto piloto, que iria funcionar na Secretária de Economia e Finanças, tendo em vista o sistema possuir um ambiente de treinamento muito restrito, e que abrangia somente o MPDG que possui um valor menor de secretarias comparados com total de Unidades Gestoras que existem no Exército”.

O projeto piloto iniciou-se em 31 de outubro de 2016 na Secretaria de Economia e Finanças, havia uma previsão inicial de que o Comando Logístico (Colog) participasse do mesmo, mas este fato não ocorreu devido a problemas operacionais que abarcaram aquele Grande Comando. A princípio foi realizado o cadastramento do mínimo de usuários necessários para que pudesse ser verificadas entre outras situações: a operacionalidade do sistema para atender a uma UG do Exército, a definição dos perfis e usuários que seriam necessárias para utilização do sistema, fluxo de ações necessárias para operacionalização do sistema, a obediência da hierarquia e disciplina que são pilares básicos da instituição.

Em relação ao planejamento para implantação do sistema, foi realizado em um período de três meses estudos e cursos específicos para utilização do SCDP, com o intuito de melhor aprendizagem, de uma maneira geral o apoio do MPDG foi essencial, todos os entrevistados destacam a participação do Sr Yuratan do MPDG como essencial para a implantação do Sistema.

Foi realizado um treinamento em Brasília-DF, no período de 6 a 8 de dezembro de 2016, onde estiveram presentes todas as Unidades de Controle Interno do Exército, representadas pelas Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército (ICFEx) em um total de 11 (onze), o evento teve a participação aproximada de 40 (quarenta) pessoas, a finalidade do treinamento foi preparar servidores para que fossem replicadores do conhecimento sobre SCDP no âmbito de suas Unidades Gestoras Vinculadas (UGV)”.

O entrevistado 3 informou que

“no dia 30 de novembro de 2016, o Senhor Secretário de Economia e Finanças estabeleceu uma diretriz na qual continha o cronograma de implantação para que todas as UG do Exército utilizassem o SCDP, nos processos de aquisições de passagens e pagamentos de diárias à militares que precisassem se deslocar a serviço”.

Houve no treinamento a informação de que havia um convênio entre o MPDG e o SERPRO para disponibilização de certificação digital, item essencial para alguns

perfis do sistema, contudo a dificuldade era que o convênio se encerraria no dia 31 de dezembro de 2016, e se fazia necessário uma atuação do controle interno junto as suas UGV para que fizessem o cadastramento dos usuários cujos os perfis necessitariam de certificações digitais, em virtude do Exército possuir cerca de 500 UG espalhadas em todo território nacional e de que no mínimo seriam necessários no mínimo 6 (seis) certificações para cada UG, e ainda, que no final do ano o órgão certificador, que no caso em tela era o SERPRO, apresentou problemas de suporte no seu sítio da *internet*, apenas 20% dos usuários lograram êxito na obtenção da certificação digital.

Com a finalidade de complementar o treinamento ocorrido em Brasília, a SEF disponibilizou em seu sítio a contar de 20 de fevereiro de 2017, vários materiais relacionados ao tema, destacando-se o tutorial e vídeo-aulas que procuraram adequar a estrutura do SCDP com as especificidades da Força Terrestre.

De acordo com o que fora determinado pelo Senhor Secretário de Economia e Finanças, as ICFEx que receberam o treinamento em Brasília-DF, tiveram o período de 01 de março de 2017 a 30 de abril de 2017 para realizar o cadastramento e treinamento com as UGV no sentido de utilizarem o SCDP.

No período de 1 de maio de 2017 a 30 de junho de 2017 as ICFEx tiveram a oportunidade de realizar levantamentos de óbices e funcionalidades do Sistema, para que fosse informado para a SEF no intuito de ser estabelecido um grupo de trabalho, com a finalidade de resolver junto com o MPDG às adaptações necessárias para que o Exército pudesse utilizar de maneira plena o sistema.

Ainda segundo o entrevistado 3:

“no dia 1º de julho de 2017, todas as UG deveriam estar em condições de utilizar o SCDP, contudo em virtude de somente 20% das UG terem conseguido a certificação digital necessária para utilização do Sistema, e no mesmo período ter havido contingenciamento de recursos, a SEF realizou um levantamento histórico das UG que mais movimentaram recursos com compras de passagens no ano de 2016, e que seus processos licitatórios estavam com pareceres desfavoráveis da CJU, nesse sentido foram disponibilizados recursos para atender cerca de 5% das UG, que somando-se aos 20% que já haviam conseguido a certificação digital, totalizaram cerca de 25% do total de UG do Exército que estavam em condições de utilizarem o SCDP a contar de 1ª de julho de 2017”.

Para a implantação do SCDP não houve a necessidade de paralisação do método anterior de compra de passagem (agenciamento), pois no período de transição foi realizada a adesão ao SCDP concomitantemente com a utilização da modalidade anterior.

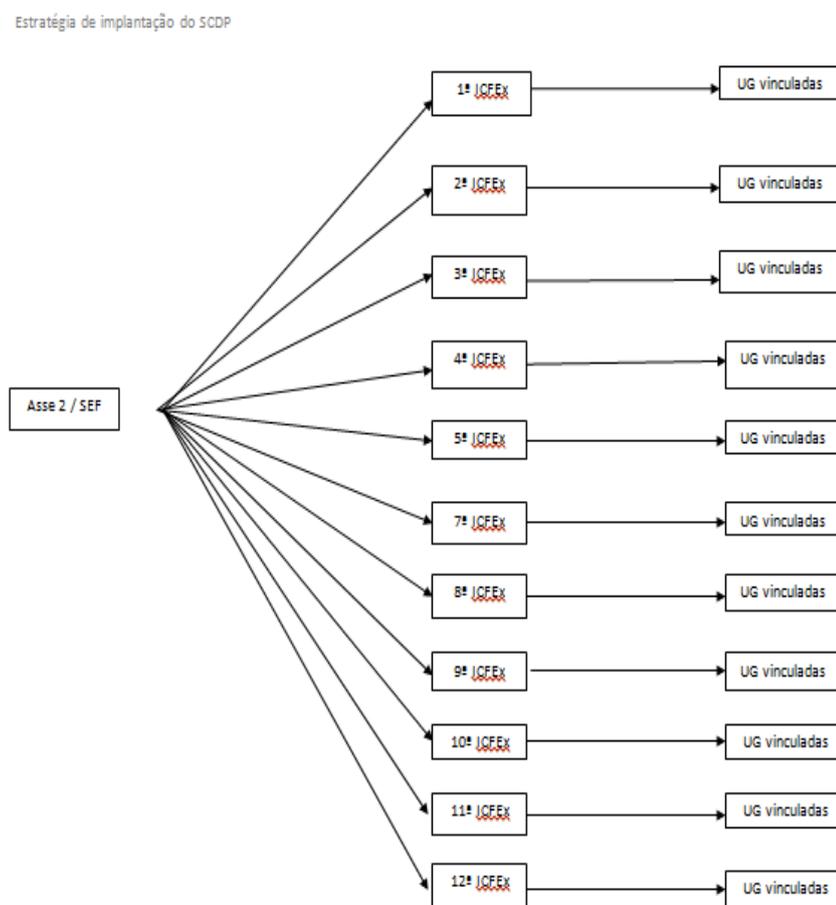
Como foi relativamente curto o período de treinamento no Sistema, houve a necessidade de saber se os entrevistados sentiram alguma dificuldade de operacionalização do Sistema. De uma maneira geral, não sentiram grandes dificuldades tendo em vista que é um sistema fácil de utilização e bem autoexplicativo, mas, para a entrevistado 1, não foi muito fácil:

“tive algumas dificuldades, principalmente porque o Sistema é parametrizado na legislação em vigor, nesse sentido algumas determinações, regras, e legislações é necessário que se tenha conhecimento, não vou dizer que conhecemos tudo agora, pois no caso em tela ainda estamos galgando este aprendizado, que fez agora um ano ainda estamos trabalhando, mas há necessidade de que o usuário realize um esforço maior com a leitura do material disponibilizado pelo Exército, é necessário que o usuário leia a legislação que trata do SCDP, pois é um sistema fácil de se trabalhar. Existe um tutorial na página da SEF, mas é necessário que se tenha um pouco mais de interesse em ler o mesmo e aprofundar o conhecimento”.

5.1 Estratégia de implantação

Para a implantação do Sistema foi necessário além de um planejamento adequado, o estabelecimento de uma estratégia para aproveitar a abrangência nacional da SEF através de suas ICFEx, nesse sentido a SEF orientou que as mesmas servissem de replicadoras de conhecimento no âmbito de suas UGV em todo Brasil. Para tanto o Senhor Secretário de Economia e Finanças estabeleceu em sua diretriz os seguintes parâmetros para as ICFEx: deveriam atuar como multiplicador de conhecimento na implantação do SCDP pelas UG Vinculadas; deveriam cadastrar e manter atualizado os usuários do SCDP no âmbito de suas UG vinculadas, e ainda, deveriam cumprir o cronograma estabelecido pela SEF para implantação do SCDP no âmbito de suas UG vinculadas.

Figura 1 – Quadro das ICEFEx (Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército)



Fonte: Próprio órgão dos entrevistados

Em um primeiro momento foi estabelecido um contato entre a SEF e o MPDG, este cadastrou todas às UG do Exército no SCDP, utilizando-se para isso o SIORG (Sistemas de Informações Organizacionais do Governo Federal) que contemplava todas as Unidades do Exército.

Logo em seguida o perfil de “Gestor Setorial” foi recebido pela SEF através do MPDG. De posse do aludido perfil a SEF pode iniciar a disseminação do cadastramento e treinamento de usuários para que pudesse haver a implantação do Sistema. Com o perfil de Gestor Setorial do Exército foi possível cadastrar os Gestores Setoriais no âmbito das ICEFEx, para que os mesmos pudessem realizar o cadastramento de todos os usuários de suas UGV, pois somente com o perfil de Gestor Setorial seria possível cadastrar os outros usuários no sistema.

Com a finalidade de aproximar a estrutura do SCDP com a existente nas UG do Exército, chegou-se à conclusão que para a implantação e o treinamento, estes deveriam

estar calcados no seguinte tripé: módulo execução, módulo orçamento e módulo auditoria. Dessa forma seria possível atender as principais especificidades das diversas UG do Exército, como por exemplo: o SCDP deveria ser capaz de atender uma UG com autonomia administrativa assim como uma OM que não possuísse esta autonomia, ou deveria atender uma UG que estivesse sob o Comando de um Oficial General, ou uma UG que estivesse sob o Comando de um Oficial Intermediário ou Superior, ou ainda, uma UG que tivesse características logísticas com uma UG com características de combate. Nesse sentido verificou-se a amplitude e complexidade de ações que deveriam ser ultrapassadas para alcançar o objetivo de implantar o aludido Sistema no Exército.

Figura 2 – Quadro dos três módulos para implantação do SCDP



Fonte: Próprio órgão dos entrevistados

Como pode ser visto na figura 2, no módulo de execução, o treinamento ficou calcado no cadastramento de usuários das UG e as operações que os diversos perfis deveriam executar para que se pudesse adquirir as passagens ou ser realizado o pagamento de diárias;

No módulo de orçamento, verificou-se a necessidade de inserir o ciclo orçamentário da despesa para compor a base de utilização do SCDP, assim como o cadastramento e treinamento dos usuários que deveriam inserir informações orçamentárias no SCDP: Coordenador Orçamentário Superior e Coordenador Orçamentário Setorial.

E no módulo auditoria, verificou-se a necessidade de atribuir perfis e realizar treinamentos no sentido dos usuários saberem explorar as informações contidas no

Sistema, assim como realizarem auditorias nas aquisições de passagens e pagamentos de diárias, e ainda, estabelecer normativos que norteariam aquisição de passagens e pagamento de diárias no âmbito do Exército.

Figura 3 – Quadro dos cadastramentos dentro dos módulos criados



Fonte: Próprio órgão dos entrevistados

Assim como outros sistemas informatizados, no SCDP a verificação de documentos e suas respectivas autenticidades estão vinculadas a forma eletrônica, através dele são realizadas ações de natureza orçamentária ou financeira, sendo assim necessária a autenticação com o certificação digital.

O objetivo e a função do SCDP são questionados por seus usuários, entretanto todos entrevistados acreditam que a economicidade e a transparência são os principais objetivos alcançados pelo sistema, conforme foi apresentado pelo entrevistado 2: “acredito que o objetivo principal é a economicidade, você tem uma aquisição mais barata das passagens, com ideia de melhor gerenciar os recursos públicos”. E pelo

entrevistado 1: “eu acredito que uma maior transparência, dentro do governo federal, um maior controle na questão de valores, de você efetuar um compra direta no qual efetua uma compra mais barata, ocasionado assim uma economicidade para o Exército”

Para a execução das tarefas no Sistema não é necessário troca de informações verbais entre os usuários, já que as mesmas transitam no próprio sistema. Os usuários cadastrados no sistema tem ciência do processo de compra de passagem através de um *e-mail* que recebem, o referido *e-mail* já está cadastrado por seu usuário e todas as pessoas envolvidas para autorização desta PCDP (Proposta de concessão de diárias e passagens) recebem o mesmo, tanto para solicitação de diárias quanto para solicitação de passagens. Todos os usuários do sistema tem acesso a todas as informações lançadas no mesmo, porém sua ação está restrita no âmbito do Exército Brasileiro.

As passagens são compradas para os militares que é o público alvo, mas também abrange servidores civis, dependentes e colaboradores eventuais, desde que estejam prestando serviço para o Exército.

Caso seja necessário fazer o cancelamento dessa passagem o servidor que faria o uso dessa passagem informa ao solicitante de viagem, para que ele possa dá o início do cancelamento dessa passagem, é informado na prestação de contas que a passagem não foi utilizada, o pagamento é realizado e é recebido o reembolso.

Figura 4 – Sistemas integrados ao SCDP



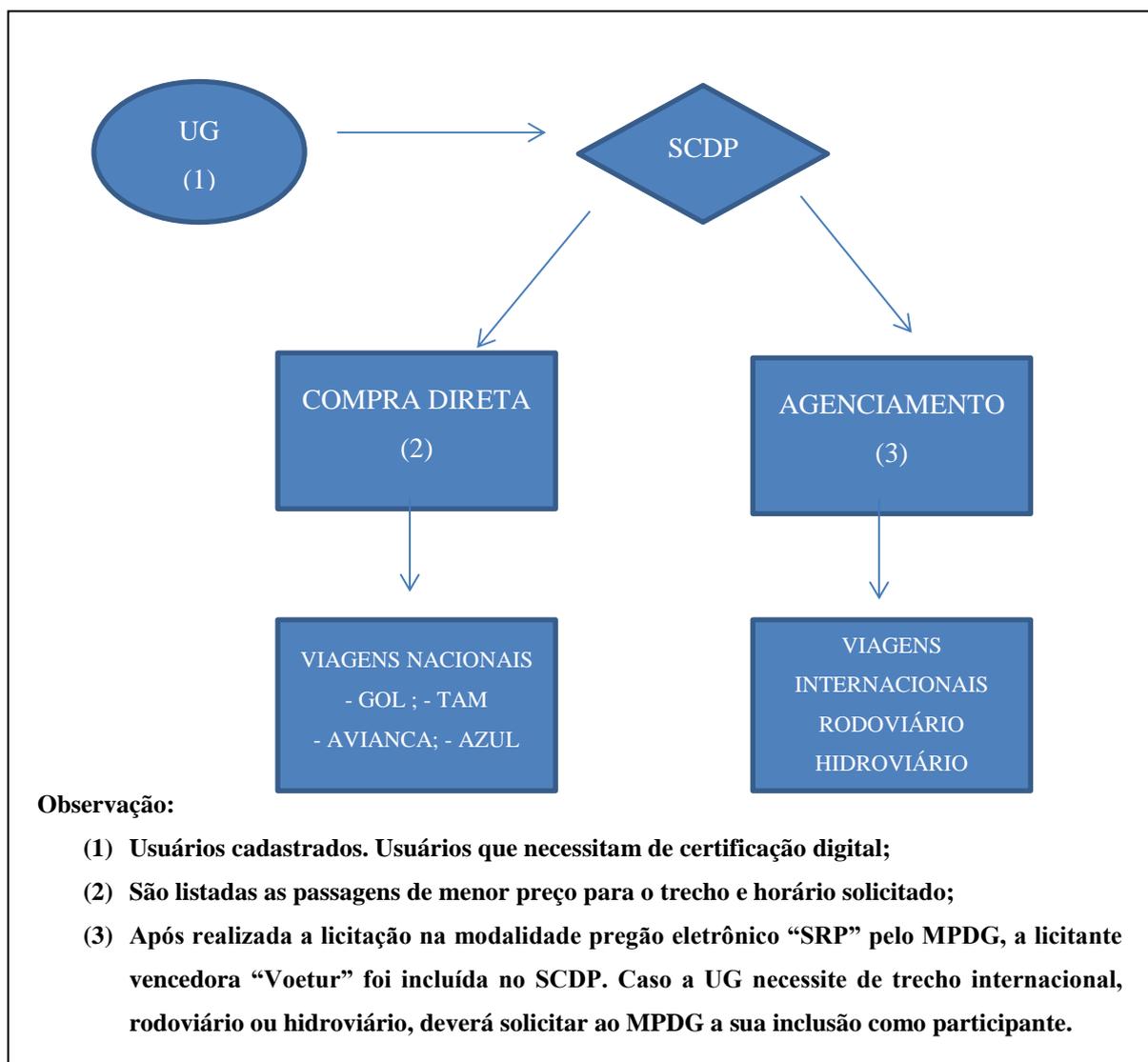
Fonte: <https://www2.scdp.gov.br/novoscdp/home.xhtml>

Ao pesquisar sobre o assunto SCDP em sua página da *internet*, como pode ser observado na figura 4, fica claro a participação de outros sistemas interligados a ele, o entrevistado 2 conseguiu apresentar uma explicação distinta sobre como eles se relacionam:

“é do sistema da RECEITA FEDERAL que o SCDP extrai os dados do servidor ou colaborador para fins de cadastro no Sistema; é do SIAPE que o SCDP extrai os dados dos servidores civis que também são cadastrados no Sistema; o SIAFI é utilizado para fins de pagamento, ou seja, as Notas de Empenho para pagamento de passagens e diárias são confeccionadas no SIAFI, logo em seguida esses empenhos são cadastrados no SCDP, e ainda, cabe esclarecer que é função do Coordenador Orçamentário Setorial de estabelecer um teto orçamentário para este empenho; é na COMPRA DIRETA com a utilização do SCDP que se consegue comprar passagens das companhias aéreas cadastradas; é na modalidade AGENCIAMENTO que é utilizada uma Agência de viagens previamente cadastrada no SCDP, que serve para atender as situações não atendidas pela compra direta, como exemplo de Brasília para São Gabriel da Cachoeira (AM), pois nesse itinerário, provavelmente, conseguiremos a compra direta até Manaus, mas não existe voos das companhias aéreas grandes até São Gabriel da Cachoeira (AM), nem com escala, neste caso necessitamos fazer a compra utilizando-se de agenciamento, ou seja, será necessário a utilização de uma agencia de viagens cadastrada no SCDP, do mesmo modo ocorre com viagens internacionais onde é necessário a utilização da modalidade agenciamento; destaca-se que o SIORG é uma estrutura do governo federal, é nesse sistema que estão alocados os órgãos da administração federal, o Exército está alocado dentro deste sistema e o mesmo está cadastrado no SCDP”.

As UG ao utilizarem o SCDP contarão com duas possibilidades para aquisição de passagens: poderá utilizar a compra direta ou o modo agenciamento, conforme explicado anteriormente e demonstrado na figura abaixo:

Figura 5 – Fluxograma sobre compra de passagem



Fonte: Elaborado pelo autor

Relacionado à transparência e com base na literatura e nos questionamentos que foram realizados nas entrevistas, verifica-se que o SCDP está relacionado com a transparência pública. Neste contexto, verificou-se que os entrevistados de uma maneira geral são unânimes em considerarem que o SDCP gera transparência pública, pois todas as informações inseridas no Sistema irão para o portal de transparência, onde qualquer cidadão consegue acessar informações específicas sobre aquisição de passagens e pagamento de diárias.

Para todos os entrevistados não há necessidade de anexar o SCDP como um componente ao portal de transparência, pois neste já contém todas as informações necessárias. O entrevistado 3 ressalta que:

“o SCDP é um sistema através de um programa/software e o Portal de Transparência é um site onde são apresentadas essas informações, não é certo colocar o SCDP como um componente do portal de transparência, pois eles se conectam através das informações”.

O processo de implantação do SCDP no Exército Brasileiro se deve ao fato da instituição ter que se adequar ao normativo legal que norteia o assunto, nesse sentido a corporação estabeleceu estratégias e métodos para que todas as UG fossem atingidas e em curto período de tempo pudessem utilizar o referido Sistema.

Para que pudesse ser definitivamente explicado como é realizado o processo para solicitação de diária ou passagem, foi questionado quais os processos transcorridos do início da solicitação até o pagamento, e o entrevistado 2 conseguiu apresentar de uma maneira clara e precisa tais procedimentos:

“O start para compra da passagem ocorre da seguinte forma: o Exército tem um plano de inspeções e visitas, nesse plano existe um calendário e s recursos necessários para atender essas visitas e inspeções; a partir daí é definido quem vai fazer essas inspeções, é publicado no boletim autorizando os deslocamentos; a partir desta publicação o solicitante da viagem, cadastra o proposto que é a pessoa que vai viajar no SCDP, através de uma PCPD, neste cadastro vai todos os dados necessários para a aquisição da viagem, desde a data da missão, horário de início e término, a quantidade de dias; estando pronta é encaminhada ao solicitante de passagem, este já é um outro usuário, vai acessar o sistema e verificar que existe uma PCPD prevista com uma viagem futura, ele vai fazer uma reserva para essa passagem atendendo aquelas condições, sempre procurando um melhor preço que atenda a viagem, vai fazer a reserva e vai encaminhar ao proponente aprovar essa viagem, este proponente é uma autoridade acima outro usuário, e vai verificar se a solicitação está coerente e se as reservas que foram feitas vão atender à solicitação, estando tudo certo ele aprova, aprovando vai para outro perfil que é o ordenador de despesa que vai autorizar a despesa daquela passagem, autorizando após uma nova verificação, já é conectado com a companhia aérea para emitir a reserva, após isso o sistema já encaminha essa PCPD para execução financeira, a execução vai ver que tem uma passagem com diária a ser paga; a liquidação é feita faltando cinco dias para a data da viagem, com isso o proposto já viaja com o valor da diárias no bolso, feita a liquidação a PCPD vai para a prestação de contas aguardando o retorno da viagem para ser feita a prestação de contas, o viajante quando retornar tem o prazo de cinco dias pra fazer sua prestação de contas, apresentar o bilhete que utilizou na viagem, dizer se a viagem transcorreu conforme o planejado, quem insere a prestação de contas o SCDP é o solicitante da viagem que acompanha todo o processo. O processo de pagamento de diárias segue o mesmo ciclo, o SCDP dá a opção de fazer uma viagem Passagem com Diária ou Passagem sem Diária que é para os casos que o agente terá auxílio durante a viagem, alojamento e alimentação, não precisando de diária; também é possível a opção sem Passagem mas só Diárias, isso ocorre quando o usuário utiliza carro oficial, mas não tem nenhum apoio de alojamento. O fluxo ocorre da mesma forma como na passagem, se faz a PCPD que vai pro solicitante de viagem, quando não tem a passagem o sistema pula a fase de solicitante de passagem e vai diretamente para o proponente aprovar, e para viagens internacionais além da aprovação do proponente, tem a aprovação da autoridade superior que fica entre o proponente e o Ordenador de despesa e o ministro dirigente, que seria a autoridade máxima do Exército, e tem que ter ambas aprovações, se somente um aprovar o processo fica parado até o outro aprovar para continuar no fluxo”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi identificar as dificuldades e as vantagens verificadas por ocasião de implantação do SCDP no âmbito do Exército Brasileiro.

A metodologia desta pesquisa utilizou-se de um estudo de caso para que fosse respondido o seguinte questionamento: como ocorreu o processo de implantação do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens no âmbito do Exército Brasileiro?

Verificou-se que a implantação do SCDP na referida instituição, ainda encontra-se em uma fase embrionária, embora o dispositivo legal que norteia o assunto tenha sido do ano 2007, o Exército tinha o entendimento jurídico de não ser obrigado a sua participação no SCDP, concepção que fora retificada. O início do processo de implantação do SCDP no âmbito da Força Terrestre deu-se a contar do final do ano de 2016.

Além disso, mesmo que o SCDP tenha um dispositivo legal que norteia a sua utilização, o sistema apresenta como princípios fundamentais a economicidade e a transparência de suas informações.

No que se refere a economicidade apresentada pelo sistema, verifica-se que o SCDP pode ser utilizado para aquisição de passagens diretamente com as companhias aéreas, para os trechos comerciais, não sendo necessária a intermediação da agência de viagens, esta operação por si só já proporciona custos menores para aquisição de passagens, todavia em virtude da especificidade do Exército, por vezes torna-se necessário o transporte de pessoal por trechos não comerciais, ou seja, que não são abarcados pelas 04 (quatro) grandes companhias aéreas brasileiras, nesse sentido verificou-se que o próprio MPDG realizou um processo licitatório para a contratação de uma agência de viagens que atenderá toda a administração pública, onde os diversos órgãos poderão aderir a respectiva ata e utilizar-se do serviço de agenciamento constante no próprio SCDP.

No que tange a publicidade de suas informações, é possível verificar no “Portal da Transparência” os dados referentes ao pagamento de diárias dos diversos servidores que receberam suas diárias através do SCDP, e ainda, é possível verificar no Portal citado anteriormente, o pagamento das faturas relativas às passagens que foram adquiridas pelo SCDP.

Verificou-se a ligação do SCDP com outros sistemas corporativos como: Receita Federal, SIAPE, SIAFI, SIORG, e ainda, com o Banco do Brasil através do Cartão Corporativo destinado a aquisição de passagens.

No que se refere sobre a atuação dos servidores do Exército que trabalham com o SCDP, identificou-se um elevado grau de conhecimento sobre a utilização do Sistema, muito embora tenha havido pouco tempo para o treinamento, porém a implantação de um projeto piloto na SEF, assim como a elaboração de vídeo aulas e tutorial com a adaptação da estrutura da Força Terrestre com as particularidades do Sistema foram muito válidos, para que os primeiros resultados pudessem ser alcançados.

A utilização deste estudo sobre a implantação do SCDP no Exército Brasileiro poderá ser objeto de pesquisas futuras como:

- O levantamento dos valores economizados após a utilização do SCDP no Exército Brasileiro, levando-se em consideração não só os valores das passagens, mas tudo que está envolvido, desde a não realização de processos licitatórios para aquisição de serviços de agenciamento, até a disponibilização de funcionários para realizar outras atividades que estariam impedidos em virtude da necessidade de se trabalhar com tais licitações;
- Indicação da efetividade das ações, com mudanças de paradigmas estabelecidos pelo SCDP;
- A aplicação da legalidade nas aquisições de passagens e pagamentos de diárias em virtude do SCDP está enquadrado dentro dos normativos legais que tratam do assunto.

7 REFERÊNCIAS

ADAM, F.; O'DOHERTY, P. Lessons from Enterprise Resource Planning Implementation in Ireland - Toward Smaller and Shorter ERP Projects. **Journal of Information Technology**, n.15, p. 305-316, 2000.

ALBERTIN, A. L. Valores estratégicos dos projetos de tecnologia da informação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 3, p. 42-50, 2001.

ALMEIDA, F. C. Atores e Fatores Na Introdução de Um Sistema de Informação. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 4, p. 177-192, 1995.

ALTISSIMO, T. L. **Cultura organizacional, fluxo de informações e gestão do conhecimento: um estudo de caso.** 2009. 164 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

BARBOSA, E. R; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista eletrônica de contabilidade curso de ciências contábeis UFSM**, v. 1, n. 2, p. 107-123, 2005.

BARRETO, A. A. A ciência da informação e a comunicação. JBCC - **Jornal Brasileiro de Ciências da Comunicação**, ano 7, n. 267, fev. 2005.

_____. **Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica.** Ciência da Informação, Brasília, v. 27, n. 2, p. 122-127. maio/ago.1998

BARDIN, L.. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BATISTA, E. de O. **Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento.** São Paulo: Saraiva, 2004.

BINGI, P.; SHARMA, M.; GODLA, J. **Critical Issues Affecting ERP Implementation.** Information Systems Management, p. 7-14, 1999.

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

_____. **Gerência do conhecimento: estratégias e ferramentas.** São Paulo: Senac, 2006.

CURTY, R. G. **O Fluxo da informação tecnológica no projeto de produtos em indústrias de alimentos.** 2005. 249f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

DAMANPOUR, F; SCHNEIDER, M. “Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: addressing the role of managers”, **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, p. 495-522, 2008.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

FURLAN, J. D. **Como elaborar e implementar planejamento estratégico de sistemas de informação**. São Paulo, Makron Books, 1991.

GOGUEN, J.A.; LINDE C. **Techniques for requirements elicitation. Proceedings IEEE International Symposium on Requirements Engineering**. IEEE Computer Society, San Diego, v. 1, n. p. 152-164, 1993.

JESUS, R. G. Implantação de sistemas ERP: Tecnologia e pessoas na implantação do SAP R/3. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 3, n. 3, 2007, p. 315-330.

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

LE COADIC, I. F. **A ciência da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1996.

MARCH, J.G.; SIMON H.A. **Les Organisations**. Paris: Dunod, 1969.

MARTINS, M. M. G. **Gerenciamento de Serviços de TI**: Uma proposta de integração de processos de melhoria e gestão de serviços. [Distrito Federal], xvii, 163p., 297 mm (ENE/FT/UnB, Mestre, Engenharia,2006)

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D.de P. R. de. **Sistemas de informação gerenciais**: estratégias, táticas, operacionais. 8. ed., São Paulo: Atlas,1992.

_____. **Sistemas, organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 13. ed. São Paulo, 2002.

OSBORNE, S; BROWN, K. **Managing Change and Innovation in Public Sector Organizations**. Routledge, London (2005).

OZA, N., HALL T., RAINER, A., GREY, S. **Critical Factors in Software Outsourcing** – A Pilot Study. Data Base for Advances in Information Systems, November, p 67-71, 2004.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque e sistemas de informação contábil. – São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Sistemas de Informações Contábeis: fundamentos e análise.** 2. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

PEDRO FILHO, G. S. Barreiras na Implantação de Sistemas de Informação Maringá Management: **Revista de Ciências Empresariais**, v. 4, n.2, - p.15- 26, jul./dez. 2007.

PEREIRA, M. J. L. de B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da Decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão.** São Paulo: Makron Books, 1997.

PIENING, E. “Insights into the process dynamics of innovation implementation: the case of public hospitals in Germany”, **Public Management Review**, v. 13, p. 127-157, 2011.

ROMANI, C.; BORSZCZ, I. (Orgs.). **Unidades de Informação: conceitos e competências.** Florianópolis: UFSC, 2006.

SANCHES, E. Estratégias para a implantação e gerência de sistemas de informação de apoio à tomada de decisões. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 4, 1997.

SCHEIN, E. H. How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room. **Sloan Management Review**, Inverno, p.85-92, 1993.

SISTEMA DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENS (SCDP). Disponível em: < <http://www.sef.eb.mil.br/sef/scdp.html> > Acesso em 17 de outubro de 2017.

VALENTIM, M. org. **Gestão, mediação e uso da informação** [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 390 p. ISBN 978-85-7983-117-1. Available from SciELO Books .

VALENTIM, M. L. P. **Ambientes e fluxos de informação.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

_____. **Informação, conhecimento e inteligência organizacional.** 2.ed. Marília: FUNDEPE, 2007.

VALENTIM, M. L. P.; TEIXEIRA, Thiciane Mary Carvalho. Fluxos de informação e linguagem em ambientes organizacionais. **Informação e Sociedade**, v. 22, n. 2, p.151-156, maio/ago. 2012.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **Data Grama Zero**, v.3, n.4, ago. 2002.

WILLCOCKS, L.; MARK, A. “IT Systems Implementation: Research Findings from the Public Sector”, **Journal of Information Technology**, v. 4 n. 2, july. 1989

WILLCOCKS, L. e SYKES, R. The Role of CIO and the IT Function in ERP. **Communications of the ACM**, v.43, p. 32-38, 2000.

ZINKHAN, G.M., E.A. J. STHALER; T.C. KINNEAR. Individual Differences and Marketing Decision Support Systems Usage and Satisfaction. **Journal of Marketing Research**, v. 24, maio, p.208-214, 1987.

ZMUD, ROBERT W. **Information system in organizations**. Glenview, Ill., Scott, Foresman & Co., 1983.

APÊNDICE

APÊNDICE

ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTAS

Módulo 1: Indivíduo

- Quanto tempo trabalha no setor?
- Trabalhava com compra de passagem antes da implantação do sistema?
- Trabalhou com outras áreas do exército?
- Trabalhou com outros tipos de sistemas?

Quando o SCDP foi implantado?

Módulo 2: Momento da implantação

- Estava presente no momento da implantação?
- Como ocorreu o processo de implantação?
- Houve algum tipo de planejamento para a implantação?
- Houve algum tipo de acompanhamento/treinamento antes da ativação do sistema?
- Após a implantação do SCDP, ocorreu uma paralisação do sistema/método anterior ou foi gradativo este processo?
- Você sentiu alguma dificuldade relacionada a aprendizagem para implantação desse sistema?

Módulo 3: Cultura/Informatização do Exército

- Existem outros sistemas operacionais?
- Este quartel desenvolve sistemas próprios ou somente são utilizados os repassados pelo governo federal?

Módulo 4: Execução do Sistema

- Qual o objetivo do SCDP?
- Qual a função do SCDP?
- Para a execução de tarefas é necessário troca de informações verbais entre a equipe?
- Como você toma conhecimento da compra de passagem?

- O usuário e senha tem acesso a quais informações? De outros órgão também?
- Para quem compra as passagens?
- Como é feito o cancelamento quando necessário das passagens?

Módulo 5: Integração

- Você poderia explicar qual a relação do sistemas com os sistemas integrados (SIAPE; SIAFI; Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; Agenciamento; SIORG; Receita Federal)

Módulo 6: Transparência

- Você considera que o SCDP gera transparência pública?
- Por quê?
- Se outras pessoas não tem acesso como ele estaria gerando transparência?
- Você colocaria o SCDP como um componente do Portal de Transparência?
- Por quê?
- Quais os processos passados desde a solicitação de passagem/diária até o tramite final?

