

**CELERIDADE, ECONOMIA E CONTROLE NA  
AQUISIÇÃO DE PASSAGENS AÉREAS E DIÁRIAS  
POR MEIO DE SISTEMA INFORMATIZADO DE  
GERENCIAMENTO**

Alessandra Baptista Lyrio  
Cristiani Storch Perez  
Herlon Nardoto Gomes  
Sheila Christina Fernandes Ribeiro  
Wesley Goggi

## **CELERIDADE, ECONOMIA E CONTROLE NA AQUISIÇÃO DE PASSAGENS AÉREAS E DIÁRIAS POR MEIO DE SISTEMA INFORMATIZADO DE GERENCIAMENTO**

Alessandra Baptista Lyrio  
Cristiani Storch Perez  
Herlon Nardoto Gomes  
Sheila Christina Fernandes Ribeiro  
Wesley Goggi

### **RESUMO**

O Sistema Informatizado de Gerenciamento de Passagens Aéreas e Diárias (SIPAD), por meio da desburocratização de atividades, objetiva simplificar e aperfeiçoar o processo de aquisição de passagens aéreas e diárias, melhorar o controle e reduzir custos, nos deslocamentos a serviço na Administração Pública Estadual do Espírito Santo, incluindo a Administração Direta, suas Autarquias e Fundações. O sistema, operacionalizado pela WEB e com acesso identificado para cada usuário, promove celeridade nos processos de viagens dos servidores e traz como principais benefícios: desburocratização de procedimentos; maior agilidade e controle no gerenciamento das viagens; transparência administrativa; padronização dos fluxos; unificação da aplicação da legislação estadual; mudança comportamental de servidores, saindo da “cultura do papel para o eletrônico”; e eficiência nos gastos públicos, com a redução de 12,17 % no gasto médio com passagens aéreas em 2007 e em 2008 a evolução dos preços médios das aquisições ficou em 27,54 % apesar do aumento das tarifas nacionais de 36,15 % segundo a ANAC. Dessa forma, o SIPAD é um exemplo de consubstanciação dos objetivos pretendidos pela Administração Pública, pois, diminuindo os custos dos seus processos e tornando-lhes mais eficientes, potencializa-se a capacidade de os Órgãos Públicos estaduais darem melhores respostas às demandas sociais, uma vez que estas são executadas por meio das ações implementadas por meio desses Órgãos Públicos.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 JUSTIFICATIVA.....	5
2.1 Procedimentos adotados antes do SIPAD.....	7
2.1.2 Aquisição de passagens aéreas.....	7
2.1.2 Concessão de diárias.....	8
3 SOLUÇÃO ADOTADA.....	10
3.1 Características da iniciativa.....	13
4 RESULTADOS ALCANÇADOS.....	17
4.1 Resultados na gestão de passagens aéreas.....	18
5 APRENDIZAGEM.....	21

## 1 INTRODUÇÃO

No exercício de 2004, o Governo do Estado do Espírito Santo iniciou estudos para implantação de um sistema on-line de gerenciamento e monitoramento de aquisição de passagens aéreas e concessão de diárias para seus servidores da Administração Direta e Indireta do Governo. A partir destes estudos foi publicado o Decreto Governamental nº 1337-R, de 07 de junho de 2004, que tinha como objetivo principal definir procedimentos para contratação de serviços de fornecimento de passagens aéreas para os Órgãos e entidades da Administração Pública Direta, Autárquica e Empresas Públicas e instituiu o Sistema Informatizado de Gerenciamento de Passagens Aéreas e Diárias (SIPAD) no âmbito do Poder Executivo do Estadual.

A partir desta normativa coube à SEGER a responsabilidade pelo desenvolvimento de um sistema que viria a ser o suporte informatizado para a obtenção de todos os resultados pretendidos de forma segura, célere e transparente. Por meio de uma equipe que envolvia servidores lotados na Subsecretaria de Estado de Administração Geral (SUBAD) e no Núcleo de Informática (NUINF) foi desenvolvida a primeira versão do sistema informatizado.

Assim, após o desenvolvimento, em 2005, o projeto foi implantado como piloto nos seguintes Órgãos: Secretaria de Estado de Planejamento e Orçamento (SEP) e Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER), que teve o objetivo principal de avaliar o sistema SIPAD visando ajustes, adequações e melhorias no processo. Durante o período de 2005 a 2006, o sistema sofreu uma série de adequações, objetivando implementar melhorias sugeridas pelos servidores usuários do sistema.

A segunda versão do SIPAD passou por uma significativa reformulação: após avaliação e discussão junto aos agentes envolvidos, o fluxo das atividades foi refeito e se estabeleceram novas regras de negócio. Para sucesso do projeto, os agentes envolvidos foram devidamente capacitados a utilizarem à nova versão do Sistema e desenvolvido cronograma para implantação do sistema nos demais Órgãos da Administração Pública Estadual Direta e Indireta.

Atualmente, o sistema se encontra implantado em 20 Órgãos do Governo do Estado do Espírito Santo, proporcionando a simplificação, agilidade e aperfeiçoamento do processo de aquisição de passagens aéreas e concessão de diárias, melhorando o controle e a redução dos custos envolvidos neste processo.

Hoje está em desenvolvimento e em fase de conclusão a 3ª versão do sistema, a respeito da qual se farão comentários no decurso deste artigo.

## 2 JUSTIFICATIVA

A concessão de passagens aéreas e diárias para os servidores públicos estaduais, prestadores de serviços e usuários do Programa de Tratamento Fora de Domicílio – TFD-SUS no Estado do Espírito Santo, anteriormente à implantação do SIPAD, era uma atividade extremamente burocrática, executada por meio de processos de papel (para cada solicitação, uma a uma), extremamente suscetível a erros e de difícil controle manual, o que era percebido pelos agentes envolvidos nesse processo.

A própria logística de concessão implicava desperdício de tempo, recursos humanos e materiais para tramitação de processos em mãos de servidores, disponibilização de servidores para busca de orçamentos com ligações telefônicas para agência de passagens aéreas, custos com aquisição de bilhetes caros e com ligações telefônicas e outros. Enfim, a forma de obtenção de passagens aéreas e concessão de diárias previamente à implantação do SIPAD era o retrato fiel do conceito de burocracia predominantemente inútil.

Assim, devido às dificuldades de operacionalização, o desafio encontrado pela equipe envolvida foi o de transformar um procedimento extremamente deficiente, lento, caro e inseguro em um Sistema Informatizado que fosse exemplo de celeridade, eficácia, controle, transparência e economia de procedimentos e de agentes envolvidos.

Para otimizar todo o processo, foi necessário, primeiramente, identificar quais as ferramentas técnicas e teóricas que melhor contribuiriam para a criação de um sistema de alto nível de excelência, para identificar qual o melhor proveito que se poderia retirar de tais ferramentas, cada uma no seu nível de atuação. Assim, foram identificadas as seguintes ferramentas:

**Gestão** – o SIPAD inicia-se pelo estudo do mapeamento de processos e do fluxo das atividades envolvidas para a concessão de passagens aéreas e diárias. As ferramentas de gestão permitem diagnosticar o Cenário Real e planejar o Cenário Ideal, eliminando a burocracia desnecessária e desenvolvendo mecanismos mais eficazes e céleres para lidar com a burocracia útil;

**Legislação** – o amplo conhecimento da regulamentação de procedimentos (no caso, leis, decretos e portarias) é necessário para que os procedimentos operacionais sejam devidamente contemplados pelas normas.

A perfeita confluência entre os princípios da Administração e o Direito é a garantia de que as ações operacionais serão devidamente contempladas pelas normas. Assim, muitos projetos não têm sucesso porque não observam a relação entre os níveis operacionais e a sua normatização.

Previamente à normatização, deve-se esgotar o quanto possível a descrição do objeto sobre o qual se pretende legislar, para evitar o “engessamento” de algum aspecto ou a desconsideração de condições indispensáveis. Assim, o Decreto do SIPAD pressupõe o conhecimento das possibilidades e circunstâncias que geram a concessão de passagens aéreas e diárias, prevendo inclusive proporcionalidade da concessão, tendo em vista o tipo de serviço que se pretende desenvolver (meia diária, conforme o caso).

Segue abaixo a relação das principais legislações do Estado do Espírito Santo referentes aos processos contemplados pelo sistema SIPAD:

I – Decreto nº 1282-R, de 12 de fevereiro de 2004.

Dispõe sobre a concessão de diária no âmbito do Poder Executivo Estadual.

II – Decreto nº 1337-R, de 07 de junho de 2004.

Dispõe sobre os procedimentos para contratação de serviços de fornecimento de passagens aéreas para os Órgãos e Entidades da Administração Pública Direta,

Autárquica e Empresas Públicas e cria o Sistema Informatizado de Gerenciamento de Passagens Aéreas e Diárias – SIPAD no âmbito do Poder Executivo do Estado do Espírito Santo.

III – Decreto nº 1545-R, de 22 de setembro de 2005.

Altera o Decreto Nº 1.282-R, de 12.02.2004, publicado em 13.02.2004, que dispõe sobre a concessão de diária no âmbito do Poder Executivo Estadual.

IV – Decreto nº 1792-R, de 25 de janeiro de 2007.

Altera o Decreto nº. 1.282, de 12/02/2004, que dispõe sobre a concessão de diária no âmbito do Poder Executivo.

V – Portaria nº 010-R, de 1º de março de 2007.

Orienta quanto às normas e procedimentos a serem adotados para a solicitação, autorização e concessão de passagens aéreas e/ou diárias para beneficiários, no âmbito do Governo do Estado do Espírito Santo,

por meio do Sistema Informatizado de Passagens Aéreas e Diárias – SIPAD.

VI – Decreto nº 1930-R, de 1º de outubro de 2007.

Acrescenta os §§ 1º e 2º ao Art. 4º do Decreto nº 1.282-R de 12/02/2004, alterado pelo Decreto nº 1.545-R, de 22/09/2005.

**Tecnologia da Informação** – o melhor uso da ferramenta de informática deve focar a simplificação de procedimentos e o usuário. Assim, a sua interface deve ser simplificada, com dicas sobre o preenchimento dos campos na própria tela. Deve permitir ainda que o usuário possa verificar todas as opções que selecionou, para conferência. O SIPAD atingiu plenamente todos esses requisitos, como se pode constatar facilmente com a sua utilização.

A perfeita harmonia e confluência entre as ferramentas necessárias, cada uma em seu campo de atuação, permitiu ao SIPAD atingir o nível de excelência atual, uma ferramenta que possibilita economia de recursos financeiros, recursos humanos, material, tempo, sendo o planejamento eficaz do uso desses insumos de produção a fórmula indispensável para nortear o sucesso de uma cadeia de procedimentos.

Para retratar os problemas enfrentados, deve-se considerar o período em que inexistia o SIPAD, na forma transcrita abaixo:

## **2.1 Procedimentos adotados antes do SIPAD**

### **2.1.2 Aquisição de passagens aéreas**

- O solicitante identificava a necessidade de deslocamento a serviço, entregava uma solicitação formal ao Grupo Administrativo – GA para providências de aquisição de passagem aérea, conforme trecho informado;
- De posse do pedido o GA solicitava autorização ao Ordenador de Despesas para aquisição da passagem aérea;
- Após autorização os autos do processo eram entregues ao Setor de Protocolo para abertura do processo, por meio de registro no Sistema Eletrônico de Protocolo;



- Após autuado devolvia-se ao GA para coleta de orçamentos no mercado;
- O GA realizava coleta de orçamentos por meio de fax junto às Agências de Turismo da capital, aguardando à apresentação dos mesmos;
- Apresentado os valores pelas Agências, o GA solicitava à Agência que apresentou menor preço as certidões negativas para o envio ao GPO para providências;
- O GPO informava disponibilidade orçamentária e enviava o processo ao Ordenador de Despesas para autorizar empenho;
- Após autorização do empenho, o GFS emitia a Nota de Empenho e encaminhava o processo ao GA para emissão da autorização, por escrito, de fornecimento do serviço;
- GA enviava confirmação de compra à Agência;
- A Agência enviava o bilhete (papel) ao Grupo Administrativo do Órgão solicitante. Em muitos casos o próprio órgão tinha que buscar o bilhete na Agência.
- O GA entrega o bilhete ao servidor.

### 2.1.2 Concessão de diárias

- Identificada necessidade de viagem, o solicitante preenchia o Formulário de Requisição de Diária e Cronograma de Viagem. Nesse caso o próprio servidor que calculava o valor a ser pago pelo erário público para o seu deslocamento a serviço conforme decreto vigente;
- Após preenchimento dos formulários entregava ao Ordenador de Despesas para autorização;
- Autorizado, os autos eram encaminhados ao Setor de Protocolo para autuação do processo;
- Após abertura do processo, os autos seguiam para o Grupo de Planejamento e Orçamento – GPO, visando informar dotação orçamentária;
- Após providência do GPO o processo era enviado ao Ordenador Despesas para autorizar empenho e pagamento;

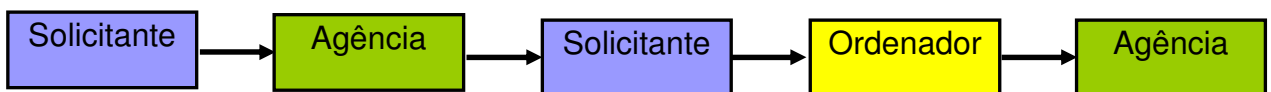
- O GFS providenciava nota de empenho e pagamento junto à conta bancária do servidor favorecido;
- O servidor aguardava liberação da diária para viagem, em muitos casos se viajava sem o recebimento da diária.

### 3 SOLUÇÃO ADOTADA

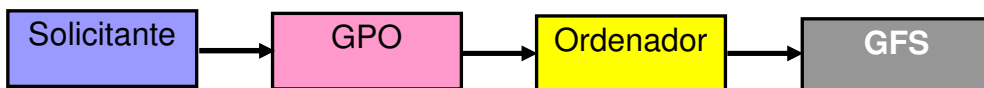
A partir do mapeamento de processos, definição de fluxos e regras de negócios, bem como dos agentes envolvidos, por meio de entrevistas e reuniões, os técnicos lotados na Subsecretaria de Estado de Administração Geral – SUBAD, em conjunto com os técnicos do Núcleo de Informática – NUINF, da SEGER, elaboraram o SIPAD visando agilizar o processo de solicitação de passagens aéreas e diárias, já que a solicitação passaria virtualmente (via web) por todos os atores envolvidos no fluxo, agora com procedimentos mais racionalizados e ágeis. Assim, o processo “físico” somente será atuado no setor de protocolo no final do fluxo, trazendo todas as informações devidamente estruturadas e sintéticas, por meio da impressão do Requerimento Informatizado de Autorização de Viagem.

Seguem abaixo os atuais fluxos do sistema SIPAD, oriundos da eficaz racionalização do enorme fluxo manual anteriormente em vigor:

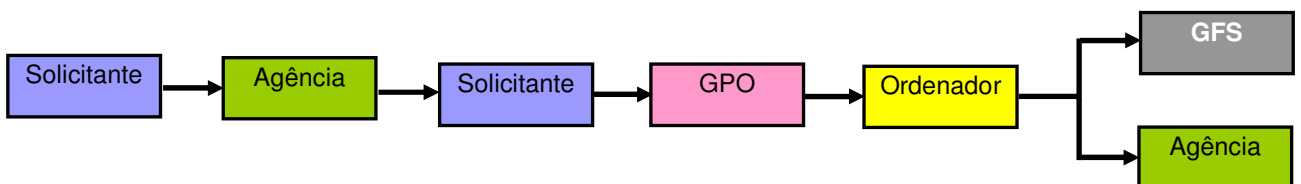
#### I – Aquisição de Passagem Aérea



#### II – Concessão de Diária



#### III – Aquisição de Passagem Aérea e Concessão de Diária



Definição dos agentes envolvidos no fluxo do SIPAD:

**Solicitante:** Agente responsável por preencher o formulário eletrônico no sistema, com informações referentes ao beneficiário da solicitação de diária e/ou passagem aérea. Ele precisa ter em mão, para preenchimento, os dados pessoais para cadastro do beneficiário, o motivo da viagem, local, datas e horários.

**GPO:** No sistema, o Grupo de Planejamento e Orçamento (GPO) é o responsável por fornecer dados da diária e inscrição de cursos, quanto à classificação orçamentária, por projeto/atividade, elemento de despesa, fonte de recurso e plano interno, conforme o objetivo da viagem, informando também o saldo orçamentário do órgão no momento do requerimento.

**Ordenador:** Responsável pelas despesas do órgão, o ordenador de despesas aprova ou reprovava uma solicitação encaminhada, com um simples clique em uma das duas alternativas disponibilizadas na tela do sistema.

**GFS:** Após a autorização das diárias aprovadas pelo ordenador de despesas, o Grupo Financeiro Setorial (GFS) imprime por meio do sistema, confere a solicitação e encaminha para o setor de protocolo para gerar um número e formalizar o processo. Após esta etapa o GFS providencia todo processo de contabilização para pagamento da diária na conta corrente do servidor, encerrando-se assim, a solicitação no SIPAD.

**Agência:** é a empresa que, contratada pelo Órgão, presta-lhe serviços de agenciamento e fornecimento de passagens aéreas. Ela irá preencher informações de opções de vôos de acordo com os dados informados na solicitação e após aprovação pelo ordenador irá comprar o bilhete aéreo e informar pelo sistema os dados da passagem aérea emitida.

A primeira versão do Sistema, implantada em 2005, nos Órgãos: Secretaria de Estado de Planejamento e Orçamento (SEP) e Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (SEGER) teve como objetivo principal avaliar o Sistema visando ajustes, adequações e melhorias no processo;

Já a segunda versão, implantada em 2007, passou por uma significativa reformulação, onde após avaliação e discussão junto aos agentes envolvidos, o fluxo das atividades foi refeito e estabeleceu-se novas regras de negócio.

Atualmente, o sistema possui a arquitetura baseada na linguagem de programação ASP e no Banco de Dados SQL.

Em 2008, iniciou-se o desenvolvimento da 3ª versão do sistema a partir da celebração de contrato com a empresa Microsoft. O objetivo é uma substancial reformulação do sistema, que está sendo desenvolvido com a tecnologia Sharpoint, linguagem ASP, net e banco de dados SQL SERVER.

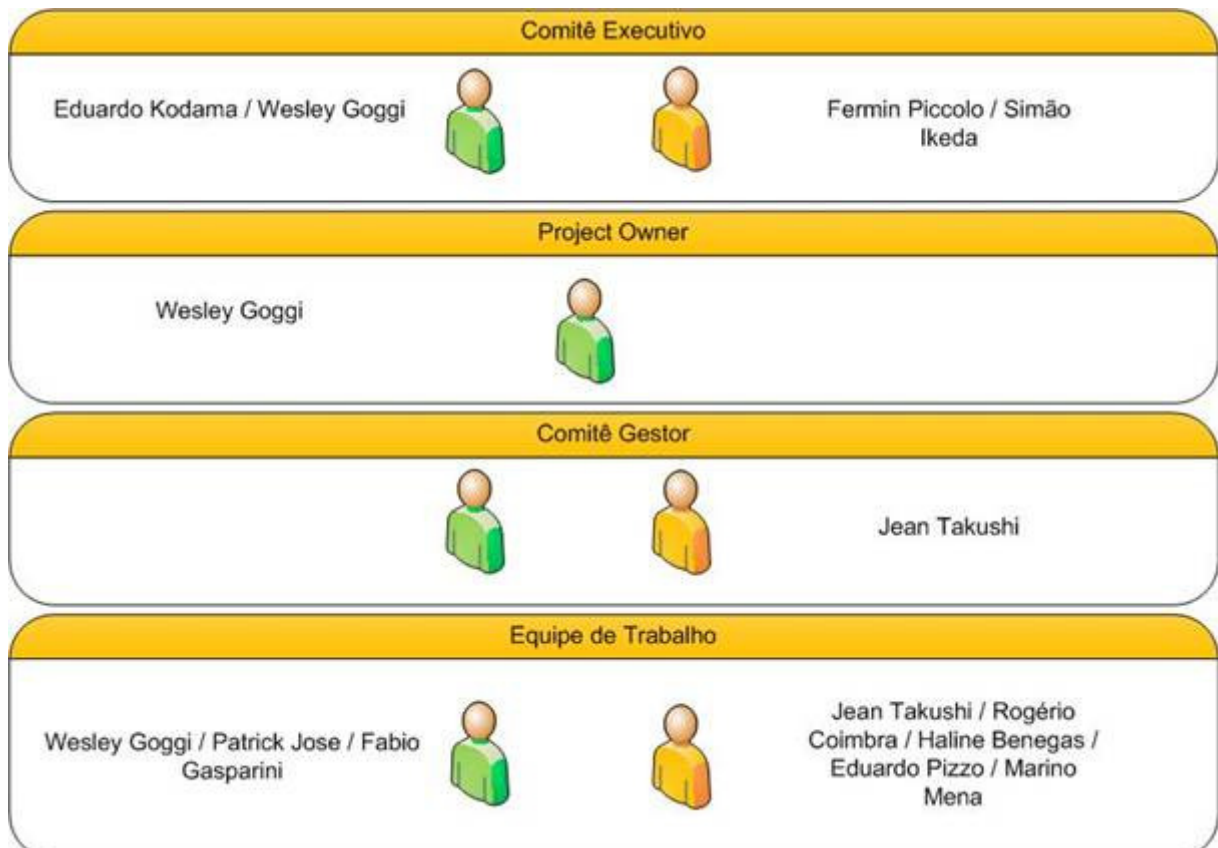
A versão em desenvolvimento, atualmente em fase de conclusão, também trará melhorias como prestação de contas dos servidores em procedimento on line,

aquisição de passagens terrestres para atender aos servidores e principalmente os usuários do Programa de Tratamento Fora de Domicílio – TFD -SUS/ES, inserção do superior imediato do servidor solicitante no fluxo, controle do saldo do contrato entre Agência e Órgão, contemplará duas formas de remuneração de agências: por faixas de descontos e taxa por transação, melhoria dos relatórios gerenciais para maior gerenciamento e maior controle dos custos e dos níveis de serviços prestados pela agência contratada.

A previsão de entrega de mais essa versão do sistema finalizado pela empresa será em maio de 2009. A partir desta data será realizado treinamento dos servidores usuários do sistema de todos os Órgãos da Administração Estadual Direta e Indireta.

Para acompanhamento do projeto de desenvolvimento da terceira versão do SIPAD, foi constituído um comitê de projeto. O comitê está seguindo uma matriz de comunicação para fazer o acompanhamento do projeto e tratar de assuntos que o grupo efetivamente possa tomar decisão. Lembrando também que os stakeholders foram envolvidos durante todo o processo, para se atingir o sucesso do projeto.

O comitê do projeto é formado pelos:



### 3.1 Características da iniciativa

O Sistema Informatizado de Gerenciamento de Passagens Aéreas e Diárias visa, por meio da desburocratização de atividades, obter a celeridade, eficiência, transparência administrativa, gerenciamento e controle eficazes dos gastos públicos, com a simplificação, regulamentação e informatização dos procedimentos de aquisição de passagens aéreas e diárias, nos deslocamentos a serviço da Administração Pública Estadual, em atendimento aos Princípios da Administração Pública elencados no Artigo 37 da Constituição Federal, entre outros que regem o Poder Público.

O acesso ao SIPAD ocorre via web, por meio do endereço eletrônico: [www.seger.es.gov.br/sipad](http://www.seger.es.gov.br/sipad), com acesso identificado por login (Nº. do CPF) e senha, sendo de fácil acesso para o usuário e garantindo a segurança da informação.



Tela principal do SIPAD

Essa facilidade do sistema ser via web vem propiciar que o servidor usuário possa acessá-lo de qualquer parte do mundo, inclusive fora do seu ambiente de trabalho, podendo ser na sua residência ou até mesmo quando está em viagens a serviço, sendo de suma importância para os ordenadores de despesas dos Órgãos, que em muitas vezes, estão em viagem e passaram a poder autorizar os procedimentos via web, evitando atraso nas autorizações das solicitações de diárias e/ou passagens aéreas.

O SIPAD é uma ferramenta unificada, ou seja, o mesmo sistema é utilizado para todos os Órgãos da Administração Pública Estadual Direta e Indireta, o que facilita o gerenciamento do sistema pela SEGER, secretaria que possui o papel de gestora do sistema.

Assim, cabe à SEGER a fiscalização dos contratos entre agência contratada para fornecimento de passagens aéreas e os Órgãos contratantes, fazendo a interface entre as agências e os usuários do sistema, definição de normas e procedimentos em relação aos processos de diárias e passagens aéreas, realização de treinamentos dos usuários durante o processo de implantação e melhorias em geral.

Com o uso de uma “*senha máster*”, a SEGER, por meio de seu administrador do sistema, consegue visualizar o status e o andamento de todas as solicitações de todos os Órgãos bem como intervir e orientar quando necessário. O administrador do sistema realiza o credenciamento dos usuários que possuem senha, tais como: Ordenador de despesa, solicitante, GPO, GFS e agências de viagens; promove auditorias internas nas unidades concedentes visando garantir a qualidade das informações e o cumprimento das normas; elabora relatórios de gestão das despesas com diárias e passagens aéreas realizadas pelos servidores para análise dos dirigentes dos Órgãos de Governo; e promove atualização das normas pertinentes a este processo.

Os Órgãos e Entidades da Administração Direta e Indireta, em atendimento à Portaria n° 010-R, de 1° de março de 2007, designam um servidor para fiscalizar o contrato de prestação de serviços firmado com as empresas concessionárias emissoras das passagens aéreas, visando garantir o fiel cumprimento das cláusulas e condições estabelecidas em contrato e nas Normas e um servidor lotado na unidade administrativa para atuar como administrador do SIPAD, devendo o mesmo reporta-se à SEGER quando necessário. Cabendo a estes Órgãos zelar pela manutenção dos dados de concessão de diárias e passagens aéreas no SIPAD, bem como às unidades financeiras deles guardar os documentos de concessão de diárias e prestação de contas dos beneficiários, para fins de fiscalização e auditoria pelos órgãos competentes.

Também traz como facilidade para o servidor solicitante da diária e/ou da passagem aérea o acompanhamento em tempo real do status da solicitação, ou seja, onde se encontra virtualmente a solicitação, se está no computador, GPO, GFS, agência de viagens ou até mesmo quando a solicitação não foi aprovada pelo ordenador de despesas do respectivo órgão, sendo que, neste caso de reprovação pelo ordenador ainda não se gerou nenhuma impressão em papel. Todos os usuários recebem uma mensagem por e-mail informando que possuem uma

solicitação no sistema que precisa da atuação deste servidor para ocorra o prosseguimento ao fluxo normal, o que agiliza ainda mais o processo.

O agente “Agência” recebe a solicitação de passagem aérea por meio do sistema e responde para o solicitante com várias opções de vôos de acordo com os horários e dias estabelecidos na solicitação e após aprovação lança os dados do bilhete comprado ( e-ticket ou localizador). Característica importante é que o sistema já traz, para o perfil do solicitante, a opção de vôo de menor custo previamente selecionada e cabe a este analisar a relação custo benefício e a conveniência e oportunidade daquelas opções de vôos disponíveis.

A iniciativa de desenvolvimento do SIPAD tem como caráter inovador além da agilidade dos procedimentos, transparência das ações de Governo, permitir, principalmente ao Gestor Público, o efetivo gerenciamento da despesa com a aquisição de passagens aéreas e concessão de diárias, uma vez que, o SIPAD permite uma série de relatórios, a saber:

#### **Relatório de Diárias**

Exibe com o nome do solicitante, período, destino, quantidade de diárias, valor em reais e o total.

#### **Relatório de Passagens Aéreas**

Contém o nome do solicitante, a data da viagem, o trecho percorrido, o valor em reais e o total.

#### **Relatório de Passagens Aéreas e Diárias**

Informa o nome do órgão e o período. Lista o caminho, os nomes dos beneficiários, passagem aérea e diária.

#### **Relatório de Descontos Obtidos**

Mostra os nomes dos solicitantes, a data do embarque, o valor base, o valor promocional, o desconto da agência, a taxa de embarque, o desconto obtido, o valor final em reais e os totais: do valor base, do valor promocional, da taxa de embarque e o total final, e as médias do desconto da agência e do desconto obtido.



**Relatório de Faixas**

Mostra a faixa de descontos para cada contrato. Exibe os valores da faixa e o desconto em porcentagem.

**Relatório de Log**

Mostra o andamento das solicitações. Este conterà o nome do usuário, a data e a hora e a ação realizada por ele.

A principal dificuldade encontrada durante a implantação nos Órgãos foi o de mudança de cultura, a partir do momento em que as solicitações de passagens áreas e concessão de diárias, deixam de tramitar fisicamente e passam para o virtual. Deixar de manusear o papel, tornando o processo informatizado acarretou algumas resistências tipicamente culturais, que, com a visível agilidade do processo as mesmas foram superadas pelos próprios agentes envolvidos.

Dessa forma, ficou explícito que o Governo do Estado do Espírito Santo, por meio do SIPAD, acompanha o avanço tecnológico, em tempos em que o bilhete aéreo é emitido pelas agências de viagens via e-mail ou torpedo sms.

Notável também é a aplicação do processo de melhoria contínua que vem sendo implementada ao sistema como um todo, uma vez que a equipe do SIPAD não tarda a promover melhorias constantes com a observação da prática e com a evolução dos estudos nas áreas do saber envolvidas, o que se pode verificar pela periodicidade com que o sistema evolui de uma versão para outra com funcionalidades cada vez mais eficientes.

## 4 RESULTADOS ALCANÇADOS

O sistema SIPAD, operacionalizado pela WEB, promove celeridade nos processos de viagens dos servidores e traz como principais benefícios no âmbito do Poder Executivo Estadual:

- Otimização do processo de concessão de diárias e passagens aéreas;
- Padronização dos fluxos decorrentes da concessão de diárias e passagens aéreas;
- Homogeneização da aplicação da legislação pertinente a diárias e ao sistema SIPAD, assegurando a aplicação de critérios legais iguais para todos os servidores;
- Possibilidade de ter maior controle das viagens dos servidores, com emissão de relatórios, o acompanhamento das quantidades de viagens e de seus objetivos poderá ser melhor analisada pelos Órgãos de controle, visando dar maior transparência às ações públicas;
- Registro de todas as viagens de forma padronizada e homogênea sendo disponibilizado pelos relatórios gerenciais;
- Redução dos custos reais, pela seleção do roteiro mais econômico pois ocorre a comparabilidade das tarifas de uso entre as diversas companhias aéreas; o acompanhamento das quantidades de viagens e de seus objetivos pelos Órgãos de Controle.
- Agilidade no processamento das viagens diminuindo a burocracia no processo e redução de desperdício de tempo, recursos humanos e materiais para tramitação de processos em mãos de servidores;
- Segurança da informação garantido pelo acesso personalizado para cada agente do sistema, o acesso via Internet para todas as funcionalidades do sistema, através de perfis e senhas;
- Mudança comportamental de servidores, saindo da “cultura do papel para o eletrônico”;
- Celebração de contrato com uma única agência para atender a demanda de todos os Órgãos do Poder Executivo estadual, na forma de licitação: registros de preços;
- Portaria e Decretos regulamentando os procedimentos, citadas no itens anteriores;

- Capacitação dos agentes envolvidos no processo e palestras para divulgação do sistema.

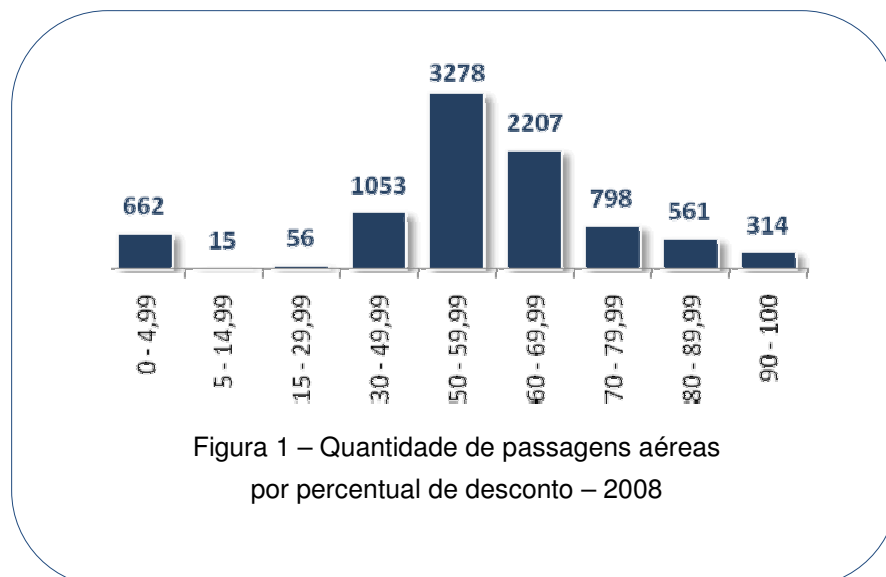
O SIPAD tem despertado grande interesse em outros Órgãos do setor público. Os governos do Distrito Federal e do Estado da Bahia já formalizaram termos de cooperação técnica com o Governo do Estado do Espírito Santo e a implantação deste aplicativo já foi realizada nestes Estados.

Encontra-se em andamento a formalização de convênio e implantação do aplicativo com as Prefeituras de Belo Horizonte, Irupi e Vitória.

#### 4.1 Resultados na gestão de passagens aéreas

Em 2004, foi realizada contratação pela SEGER, de empresa fornecedora de passagens aéreas para atender a demanda de todos os órgãos do Poder Executivo Estadual.

Esse contrato objetiva a compra de passagens com melhor tarifa promocional ou reduzida disponível no momento da aquisição do bilhete. A empresa, por força do contrato, é incentivada a fornecer passagens aéreas com percentual de desconto maior que 50%.



Em 2008, 80% das aquisições de passagens foram realizadas com tarifas promocionais com descontos das Companhias Aéreas superiores a 50%.

A seguir apresentamos, no Quadro 1, os valores referentes às tarifas e aos descontos aplicados no período de 2005 a 2008.

ANO	Tarifa Cheia	Tarifa Aplicada	Desc.Efetivo	% Desc. Efetivo
2005	8.523.742,98	3.168.393,13	5.382.762,05	63,15 %
2006	9.479.824,27	3.336.895,02	6.159.656,04	64,98 %
2007	10.044.765,06	3.376.097,46	6.686.666,96	66,57 %
2008	14.006.580,22	5.387.627,98	8.650.777,88	61,76 %
Var % 05/06	11,22 %	5,32 %	14,43 %	
Var % 06/07	5,96 %	1,17 %	8,56 %	
Var % 07/08	39,44 %	59,58 %	29,37 %	
Total geral	42.054.912,53	15.269.013,59	26.879.862,93	63,92 %

Quadro 1 – Tarifas e aos descontos aplicados no período de 2005 a 2008.

Fonte: Relatório PAYLESS, considerando todas as passagens adquiridas, inclusive as aquisições para usuários do SUS.

Essa nova forma de contratação, no ano de 2007, resultou numa redução de 12,26% no gasto médio com passagens aéreas adquiridas para os servidores. Em 2008, a evolução dos preços médios das aquisições de passagens para servidores, efetuadas pelo governo do estado, ficou em 28,23%, apesar dos aumentos significativos que ocorreram nas tarifas aéreas, conforme demonstrado no Quadro 2. Segundo os cálculos da ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil), publicado na Folha de São Paulo em 28/01/2009, a alta de passagens no período de janeiro a dezembro de 2008 foi de 36,15%. Essa redução proporcionou aproximadamente uma economia de 6% nos gastos com passagens aéreas com servidores.

ANO	Tipo de usuário	Qde. de passagens (A)	Evolução anual da qde.	Tarifa (R\$) aplicada (B)	Total (R\$) pago (**)	Valor médio (B/A)	Evolução anual do valor médio
2006	Servidores	3.500	-	2.282.592,14	2.367.736,59	652,17	-
	Usuários do SUS(*)	3.099	-	1.054.302,88	1.102.458,55	340,21	-
	TOTAL	6.599	-	3.336.895,02	3.470.195,14	505,67	-
2007	Servidores	3.980	13,71%	2.277.522,96	2.364.863,58	572,24	-12,26%
	Usuários do SUS(*)	3.502	13,00%	1.098.574,50	1.154.577,36	313,70	-7,79%
	TOTAL	7.482	13,38%	3.376.097,46	3.519.440,94	451,23	-10,77%
2008	Servidores	5.371	34,95%	3.941.265,10	4.070.197,00	733,80	28,23%
	Usuários do SUS(*)	3.573	2,03%	1.446.362,88	1.500.898,41	404,80	29,04%
	TOTAL	8.944	19,54%	5.387.627,98	5.571.095,41	602,37	33,50%

Quadro 2: Evolução valor das passagens aéreas

FONTES: RELATÓRIO DA PAYLESS

(\*) Usuários do SUS corresponde aos pacientes que necessitam de atendimento médico/hospitalar fora do estado. nos valores pagos pelas passagens desses pacientes estão inclusos os bilhetes de passagens dos assentos ocupados pelo transporte de macas e balas de oxigênio, quando necessários, assim como as taxas desses serviços.

(\*\*) Valor total pago com taxa de embarque.

Em 2009, estando na fase de homologação da licitação, em virtude das mudanças do mercado na relação entre as agências de viagens e as Companhias Aéreas, a SEGER decidiu realizar nova licitação para contratação de agência para fornecimento de passagens aéreas para o Poder Executivo Estadual por meio de uma nova forma de contratação, ou seja, a remuneração da agência não mais se dará pelo modelo de contratação indireta por rebate escalonado, mas será adotado o modelo de compra indireta – Taxa por Transação (Transaction Fee), sendo que a agência não irá mais receber o comissionamento da Companhia Aérea. Assim, os preços das passagens serão repassadas para o órgão sem esse custo de comissionamento, pois a agência já recebeu um valor fixo pelo bilhete emitido, além de esta modalidade possibilitar a assinatura de acordos entre órgão público e Companhias Aéreas na busca de melhores tarifas para os trechos mais voados pelos servidores do Estado. Com esta nova forma de remuneração iremos reduzir substancialmente os gastos com passagens aéreas no Governo do Estado.

## 5 APRENDIZAGEM

Ressaltamos como aprendizagem para a equipe do Projeto a possibilidade de conhecermos o fluxo das tarefas pertinentes à solicitação de aquisição de passagens aéreas e concessão de diárias. Todo este estudo possibilitou também, conhecermos os gargalos e a burocracia inútil, para descobrirmos melhores possibilidades e as implementarmos tão-logo estejam concluídas, num processo de melhoria contínua.

Discutir com os agentes envolvidos, deixá-los participar da construção do processo, permitiu que estabelecêssemos uma parceria cujos resultados alcançamos em equipe, levando em conta as diversas partes envolvidas nos processos.

No plano da tecnologia da informação, acreditamos que o sucesso da iniciativa deve-se ao acompanhamento do avanço tecnológico mundial.

Sugerimos às equipes interessadas a implementarem projeto semelhante, envolver os servidores responsáveis pelas tarefas, fazer-los compreenderem o seu importante papel no processo, só conseguimos tais fatos quando abrimos espaço para participação, na forma de sugestões, críticas e etc.

A implantação de um sistema informatizado requer o real entendimento do processo anterior, que, no presente caso, era executado totalmente em suporte de papel. Em todas as suas fases, a otimização de procedimentos por meio de suporte informatizado, por si só já assusta, dá a entender, a primeira vista, que foge ao controle. Dessa forma, necessita que seja devidamente estudada e discutida, levando em conta os aspectos relativos ao choque cultural que irão provocar.

A sua implementação requer uma divulgação participativa e democrática, para que o ocorra choque cultural não seja obstáculo significativo à efetivação da implementação das melhorias.

Apresentamos abaixo trecho de entrevistas realizadas pela SEGER junto aos usuários do SIPAD, quanto às melhorias percebidas a partir da utilização do Sistema:

Segundo a servidora pública responsável pelo setor financeiro da SEGER,

Com o SIPAD o processo de diárias se tornou muito mais ágil, pois antes do sistema o fluxo do processo era em papel, passando por todos os agentes envolvidos demorando dias para chegar ao setor financeiro. Assim, a maioria das diárias eram pagas depois que o servidor viajou, sendo que hoje, com o sistema, a maioria das diárias são pagas antes que o servidor viaje conforme estabelece o nosso decreto.

Também relata a servidora do grupo administrativo da Secretaria de Estado do Planejamento – SEP:

O SIPAD trouxe muitos benefícios para os servidores, dentre eles, a redução de custos proporcionada pela a agilidade nos processos de diárias e passagens aéreas. Além de os dados ficarem armazenados na base de dados do sistema evitando retrabalho de digitação dos dados dos servidores.

Dessa forma, entendemos que o SIPAD é um exemplo de consubstanciação dos objetivos pretendidos pela Administração Pública, pois, com a redução dos custos dos seus processos e tornando-lhes mais eficientes, potencializamos assim, a capacidade de os Órgãos Públicos estaduais darem melhores respostas às demandas sociais, uma vez que estas são executadas por meio das ações implementadas por meio desses Órgãos Públicos.

---

**AUTORIA**

**Alessandra Baptista Lyrio** – Servidora Pública Estadual, atuando como Subgerente de Infra-estrutura Administrativa, lotada na SEGER, desde 1992. Bacharel em Serviço Social pela UFES e cursando MBA em Gestão e Planejamento de Políticas Públicas.

Endereço eletrônico: sipad@seger.es.gov.br e suinf@seger.es.gov.br

**Cristiani Storch Perez** – Analista Administrativo e Financeiro da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo – SEGER. Graduada em Administração de empresas pela Universidade Federal do Espírito Santo – UFES e pós-graduada em Direito Judiciário. Atuando como gerente do Projeto de expansão do SIPAD.

Endereço eletrônico: sipad@seger.es.gov.br e suinf@seger.es.gov.br

**Herlon Nardoto Gomes** – Servidor Público estadual, lotado na SEGER desde 1996, atuando como Assessor Técnico. Cursando Gestão de Recursos Humanos na FAESA.

Endereço eletrônico: sipad@seger.es.gov.br e suinf@seger.es.gov.br

**Sheila Christina Fernandes Ribeiro** – Analista Administrativo e Financeiro da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo – SEGER, desde 2007. Graduada em Administração de empresas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Endereço eletrônico: sipad@seger.es.gov.br e suinf@seger.es.gov.br

**Wesley Goggi** – S Gestor de tecnologia da Informação da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo – SEGER.

Endereço eletrônico: sipad@seger.es.gov.br e suinf@seger.es.gov.br