

**GESTÃO INOVADORA DE VIAGENS COM
CELERIDADE, ECONOMIA E CONTROLE NOS
GASTOS DE PASSAGENS AÉREAS E DIÁRIAS NO
GOVERNO DO ESPÍRITO SANTO**

Alessandra Baptista Lyrio
Cristiani Storch Perez
José Hermínio Ribeiro
Sheila Christina Ribeiro Fernandes



GESTÃO INOVADORA DE VIAGENS COM CELERIDADE, ECONOMIA E CONTROLE NOS GASTOS DE PASSAGENS AÉREAS E DIÁRIAS NO GOVERNO DO ESPÍRITO SANTO

Alessandra Baptista Lyrio
Cristiani Storch Perez
José Hermínio Ribeiro
Sheila Christina Ribeiro Fernandes

RESUMO

Este artigo objetiva evidenciar o trabalho de gestão de viagens desenvolvido no Governo do Estado do Espírito Santo. Desde 2004, o Governo utiliza-se da ferramenta de Sistema Informatizado de Gerenciamento de Passagens Aéreas e Diárias (SIPAD), já na 3ª versão, para obter benefícios como desburocratização de procedimentos, maior agilidade e controle das viagens, transparência na gestão, padronização dos fluxos e unificação da aplicação da legislação estadual. Como inovação na gestão de viagens, em junho de 2009, foi realizado registro de preços com uma nova forma de contratação de agência de viagens com remuneração por taxa de transação fixa, sendo uma das taxas mais vantajosas do país, além da realização do monitoramento da qualidade dos níveis de serviços prestados pela empresa contratada. Em novembro de 2009, foram assinados Acordos Corporativos diretamente com as Companhias Aéreas, negociando tarifas aéreas e descontos exclusivos para o Governo. Com a intensificação das ações de gerenciamento, alcançou-se uma redução de 36 % nos gastos com aquisição de passagens aéreas em 6 (seis) meses de execução do contrato, sendo uma economia aproximada de R\$ 1.170.000,00. Dessa forma, a gestão de viagens desenvolvida 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.....	8
3 SOLUÇÃO ADOTADA.....	10
3.1 Características da iniciativa.....	12
4 EVOLUÇÃO DO GERENCIAMENTO DOS CONTRATOS DE PASSAGENS AÉREAS.....	19
5 RESULTADOS ALCANÇADOS.....	22
6 APRENDIZAGEM.....	26



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 Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo (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.

Em 2008 iniciou-se o desenvolvimento da 3ª versão do sistema, estando neste momento na fase de piloto em dois órgãos com cronograma para implantação nos demais órgãos até abril de 2010.

A evolução do gerenciamento dos contratos de passagens aéreas influenciou bastante para o alcance de resultados positivos na gestão de viagens do Governo, sendo sempre referência no cenário nacional.

Em 2004, foi realizada contratação centralizada de empresa fornecedora de passagens aéreas para atender a demanda de todos os órgãos do Poder Executivo Estadual. Esse contrato objetivou compras de passagens com melhor tarifa promocional ou reduzida disponível no momento da aquisição do bilhete. A empresa, por força do contrato, era incentivada a fornecer passagens com percentual de descontos maior que 50%.

Com a evolução das formas de relacionamentos entre agências de viagens, companhias aéreas e clientes, o Governo mais uma vez inovou em 2009 e realizou registro de preços com uma nova forma de contratação de agência de viagens com remuneração por taxa de transação fixa, sendo uma das taxas mais vantajosas do país, além da realização do monitoramento da qualidade dos níveis de serviços prestados pela empresa contratada e da realização dos Acordos Corporativos diretamente com as Companhias Aéreas, negociando tarifas aéreas e descontos exclusivos para o Governo.



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 recursos 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.

VII – Portaria nº 59-R, de 26 de agosto de 2009.

Institui rotinas para a padronização e uniformização dos procedimentos de gestão dos contratos de prestação de serviços de agenciamento e fornecimento de passagens aéreas nacionais e internacionais

- **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

2.1.1 Aquisição de passagens aéreas

1) 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;

2) De posse do pedido o GA solicitava autorização ao Ordenador de Despesas para aquisição da passagem aérea;

3) 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;

4) Após autuado devolvia-se ao GA para coleta de orçamentos no mercado;

5) O GA realizava coleta de orçamentos por meio de fax junto às Agências de Turismo da capital, aguardando à apresentação dos mesmos;

6) Apresentado os valores pelas Agências, o GA solicitava à Agência que apresentou menor preço as certidões negativas para o envio ao GPO para providências;

7) O GPO informava disponibilidade orçamentária e enviava o processo ao Ordenador de Despesas para autorizar empenho;

8) 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;

9) GA enviava confirmação de compra à Agência;

10) 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.

11) O GA entrega o bilhete ao servidor.



2.1.2 Concessão de diárias

1) 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;

2) Após preenchimento dos formulários entregava ao Ordenador de Despesas para autorização;

3) Autorizado, os autos eram encaminhados ao Setor de Protocolo para autuação do processo;

4) Após abertura do processo, os autos seguiam para o Grupo de Planejamento e Orçamento (GPO), visando informar dotação orçamentária;

5) Após providência do GPO o processo era enviado ao Ordenador Despesas para autorizar empenho e pagamento;

6) O GFS providenciava nota de empenho e pagamento junto à conta bancária do servidor favorecido;

7) O servidor aguardava liberação da diária para viagem, em muitos casos se viajava sem o recebimento da diária.

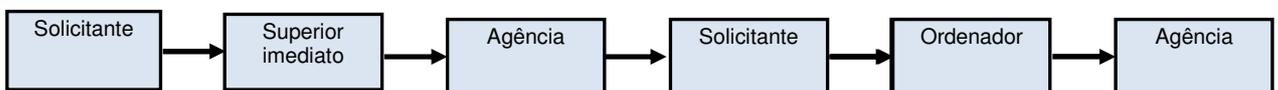


3 SOLUÇÃO ADOTADA

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. Além do fluxo do processo de prestações de contas de diárias do servidor ser pelo sistema on line, sendo impresso somente no final do fluxo de aprovação do ordenador de despesas do órgão.

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

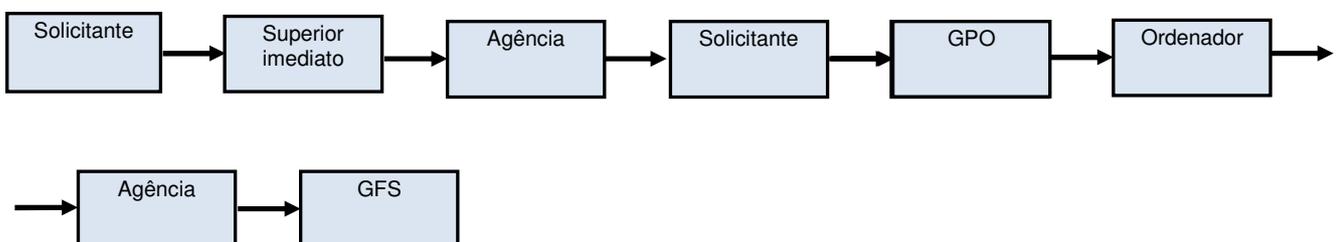
I – Aquisição de Passagem Aérea



II – Concessão de Diária



III – Aquisição de Passagem Aérea e Concessão de Diária



IV – Prestação de contas de diárias



* Passará pelo GPO no caso de complementação do valor 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.

Beneficiário: Agente que irá realizar a viagem, sendo o beneficiário de diária e/ou passagem aérea.

Superior imediato: Agente responsável pela validação/aprovação inicial da solicitação de viagem antes de chegar ao ordenador de despesas do órgão.

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 *reprova* 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.



Em 2008, iniciou-se o desenvolvimento da 3ª versão do sistema a partir da celebração de contrato com a empresa Microsoft. O objetivo foi uma substancial reformulação do sistema, que foi desenvolvido com a tecnologia Sharpoint, linguagem ASP.net e banco de dados SQL SERVER, cuja proposta é propiciar uma maior interação por meio de uma plataforma dinâmica e colaborativa junto aos usuários do sistema.

A 3ª versão está sendo implantada na fase piloto em dois órgãos do Governo e traz melhorias como prestação de contas dos servidores em procedimento on line, 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. Além de estar em estudo a aquisição de passagens terrestres pelo sistema para atender aos servidores e principalmente os usuários do Programa de Tratamento Fora de Domicílio – TFD -SUS/ES.

A previsão de implantação dessa 3ª versão nos demais órgãos do Governo é até abril de 2010, sendo realizada a divulgação e treinamentos dos servidores usuários do sistema.

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, com acesso identificado por login (nº do CPF) e senha, sendo de fácil acesso para o usuário e garantindo a segurança da informação.





The image shows the login interface for the SIPAD system. At the top, there is a blue banner with the logo of the Government of Espírito Santo, which includes the text 'UM NOVO ESPÍRITO SANTO' and 'Governo do Estado'. To the right of the logo, the word 'SIPAD' is displayed in large white letters. Below the banner, the login form consists of two input fields: 'CPF:' and 'Senha:'. To the right of the 'Senha:' field is a blue button labeled 'Entrar'. Below the input fields is a checkbox labeled 'Conecte-me automaticamente'.

Tela de login 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 ordenador, 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 inovação da mais nova versão está na prestação de contas on line por meio do SIPAD, passando por todo o fluxo da prestação, sendo realizada a prestação pelo beneficiário em até 5 (cinco) dias úteis após o retorno da viagem, encaminhada para o GFS realizar a análise da prestação inserindo o parecer para respaldar o ordenador de despesas. Quando o servidor não encaminhar a prestação de contas no prazo citado o sistema realiza o bloqueio automático do servidor, não permitindo realização de novas solicitações de viagens para ele. Caso seja identificado pelo sistema a necessidade de complementação do valor da diária será encaminhada para o GPO realizar a dotação orçamentária. O ordenador realiza a aprovação ou reprovação da prestação de contas, quando a prestação é aprovada seguirá para o GFS realizar o encerramento da mesma, já quando é reprovada será realizado processo administrativo e o servidor será bloqueado de realizar novas viagens.

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

A busca pode ser feita pelo nome do beneficiário, cargo, órgão, período ou situação da solicitação (aprovada, reprovada, cancelada, encerrada ou aguardando prestação de contas). Todos os relatórios poderão ser exportados para o Excel.

Relatório de Diárias

Refinar Consulta

Beneficiário : (Todos)

Cargo : (Todos)

Orgão Público : (Todos)

Situação : (Todos)

Período : até

Gerar Relatório Remover Filtros & Gerar Relatório Remover Filtros Exportar Dados

Relatório de passagens aéreas

Permite-se também a busca de dados por agência de viagens e companhia aérea.



Bem-vindo(a), Cristian

UM NOVO ESPÍRITO SANTO Governo do Estado

SIPAD

Este Site: Painel de Controle

Painel de Controle Prestação de Contas Cadastros Relatorios Utilitários M

Relatório de Passagens Aéreas

Refinar Consulta

Usuário : (Todos)

Cargo : (Todos)

Orgão Público : (Todos)

Agência Viagem : Agencia Teste

Comp. Aérea : (Todos)

Situação : (Todos)

Período : até

Gerar Relatório Remove Filtros & Gerar Relatório Remove Filtros Exportar Dados

Relatório de contrato de passagem aérea

Mostra por modalidade de remuneração da agência (por desconto ou taxa de transação), período de vigência, prorrogação e posição do saldo contratual (zerado, insuficiente ou suficiente).

Relatório de Contrato

Refinar Consulta

Órgão Público : (Todos)

Agência de Viagem : Agencia Teste

Mod. Remuneração : (Todos)

Período de Vigência : até

Período de Prorrogação : até

Vencido a partir de :

Posição do Saldo : (Todos)

Gerar Relatório Remove Filtros & Gerar Relatório Remove Filtros Exportar Dados



Demais relatórios

O sistema permitir também relatórios de solicitações, interações no fluxo, estatísticas de opções de vôos, analítico de opções de vôo, passagens faturadas no período, comparativo de diárias, histórico de LOG da aplicação, prestação de contas, beneficiários bloqueados e desbloqueados.



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 EVOLUÇÃO DO GERENCIAMENTO DOS CONTRATOS 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 objetivou a compra de passagens com melhor tarifa promocional ou reduzida disponível no momento da aquisição do bilhete. A empresa, por força do contrato, era incentivada a fornecer passagens aéreas com percentual de desconto maior que 50%.

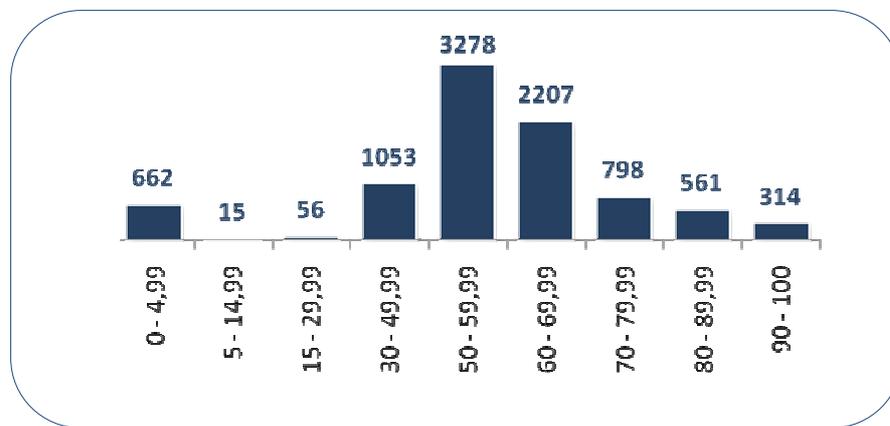


Figura 1: Quantidade de passagens aéreas por percentual de desconto – 2008

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. 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.

Em 2009, 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 dá pelo modelo de contratação indireta por rebate escalonado, mas foi adotado o modelo de compra indireta – Taxa por Transação (Transaction Fee), sendo que a agência não mais recebe 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.

Assim, o valor a ser pago pelo Governo na fatura por cada bilhete emitido, será o valor da passagem aérea subtraído do valor da comissão paga à agência pela companhia aérea, acrescido do valor da Taxa por Transação, conforme fórmula:



$VF = VP - VC + TT$, onde:

VF = Valor da Fatura (valor a ser pago);

VP = Valor da Passagem Aérea;

VC = Valor da Comissão paga pela companhia aérea à agência contratada; e

TT = Valor da Taxa por Transação

Essa taxa de transação fixa licitada é uma das mais vantajosas do país, além do novo contrato ter contemplado a realização de monitoramento e avaliação da qualidade dos níveis de serviços prestados pela agência de viagens contratada. Esse novo modelo também permitiu que em novembro de 2009 fossem assinados Acordos Corporativos diretamente com as companhias aéreas, negociando tarifas aéreas e descontos exclusivos para o cliente Governo do ES. Com a intensificação das ações de gerenciamento, ocorreu uma substancial redução nos gastos com passagens aéreas no Governo do Estado, alcançamos uma redução de 36% nos gastos com aquisição de passagens aéreas em 6 (seis) meses de execução do contrato, sendo uma economia aproximada de R\$ 1.170.000,00 comparando com o mesmo período de 2008.



5 RESULTADOS ALCANÇADOS

A gestão de viagens no Governo do ES, por meio do sistema SIPAD, 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;
- Rapidez e transparências nos processos de prestação de contas de diárias dos servidores públicos, uma vez que o fluxo é realizado de forma on line;
- 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”;

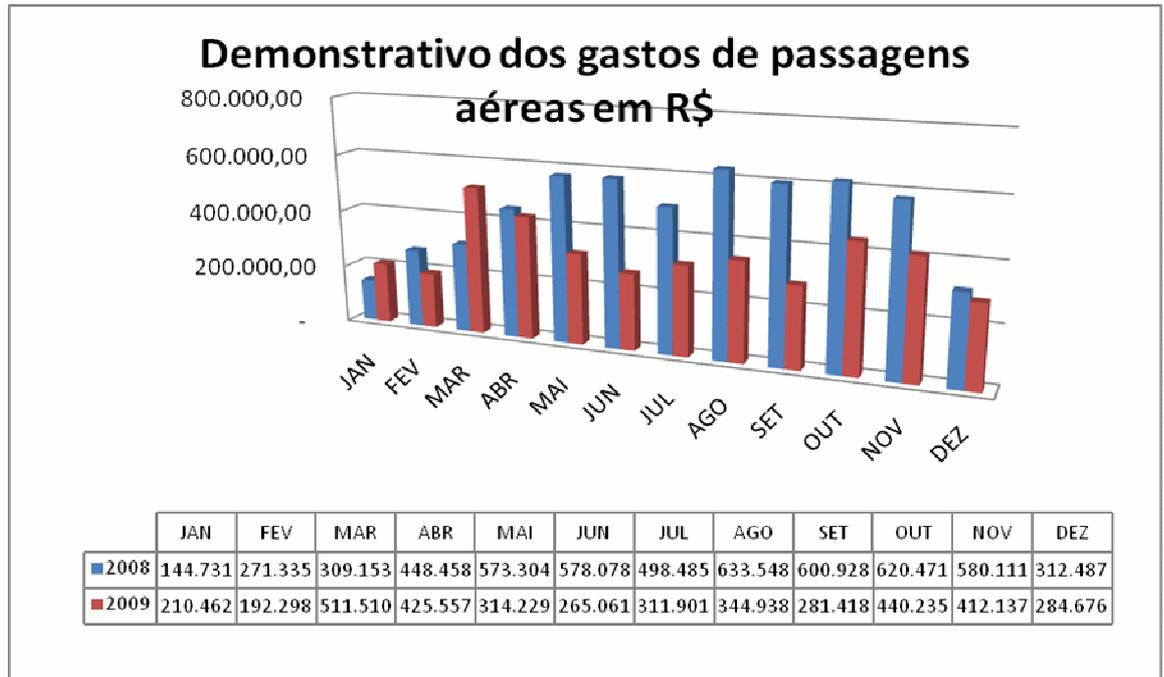


- Celebração de contrato com uma única agência para atender a demanda de todos os Órgãos do Poder Executivo estadual, na forma de licitação: registros de preços;
- Portaria e Decretos regulamentando os procedimentos, citadas nos itens anteriores;
- Capacitação dos agentes envolvidos no processo e palestras para divulgação do sistema;
- Desenvolvimento de material de divulgação do sistema: Logomarca e folder;



- Convênios de cooperação;
 - ✓ 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.
- Redução de 28% nos gastos com aquisição de passagens aéreas, sendo uma economia equivalente a R\$ 1.576.000,00, comparando-se o período de janeiro a dezembro de 2008 e 2009. O gráfico abaixo demonstra os gastos em reais nesses dois anos:



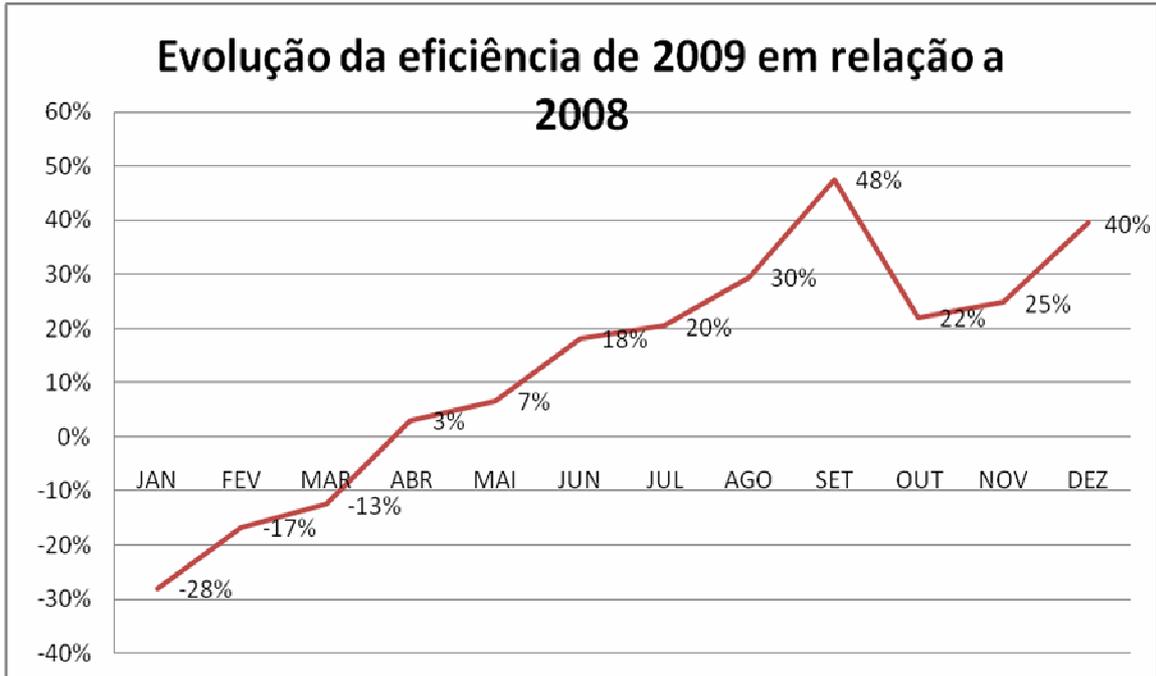


Fonte: 2008-Relatório Pay Less; 2009- Relatório Stange

- Ótimos resultados em relação à eficiência do gasto com passagens aéreas, comprou-se mais bilhetes com valores menores, conforme indicador demonstrado no gráfico e planilha abaixo:

Indicador de eficiência de compra de passagens aéreas – Valor R\$/ Quant. Bilhetes			
MÊS	2008	2009	Evolução da Eficiência
JUL	456,071	362,68	20%
AGO	527,078	371,30	30%
SET	523,001	274,55	48%
OUT	446,704	348,29	22%
NOV	469,346	352,86	25%
DEZ	470,614	284,67	40%





FONTE: 2008-Relatório Pay Less; 2009- Relatório Stange



6 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, fazê-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, à 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.

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 – Bacharel em Serviço Social pela UFES e cursando MBA em Gestão e Planejamento de Políticas Públicas. É Subgerente de Infraestrutura Administrativa da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo (SEGER).

Endereço eletrônico: alessandra.lyrio@seger.es.gov.br

Cristiani Storch Perez – Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) e pós-graduada em Direito Judiciário. É Analista Administrativo e Financeiro da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo (SEGER), atuando como administradora do SIPAD e gerente do Projeto de expansão do SIPAD.

Endereço eletrônico: cristiani.perez@seger.es.gov.br

José Hermínio Ribeiro – Graduado em Análise de Sistemas com Ênfase em Administração e MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). É Gerente de Recursos Logísticos da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo (SEGER).

Endereço eletrônico: herminio.ribeiro@seger.es.gov.br

Sheila Christina Ribeiro Fernandes – Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). É Analista Administrativo e Financeiro da Secretaria de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo (SEGER).

Endereço eletrônico: sheila.fernandes@seger.es.gov.br

