

Michele Mie Rocha Kinoshita

**OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE CONCESSÃO E DE PRESTAÇÃO DE CONTAS  
DAS DIÁRIAS DE VIAGEM NO ÂMBITO DA SECRETARIA DE ESTADO DE TURISMO DE  
MINAS GERAIS**

Belo Horizonte

2010

Michele Mie Rocha Kinoshita

**OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE CONCESSÃO E DE PRESTAÇÃO DE CONTAS  
DAS DIÁRIAS DE VIAGEM NO ÂMBITO DA SECRETARIA DE ESTADO DE TURISMO DE  
MINAS GERAIS**

Monografia apresentada a Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Isabella Virgínia Freire Biondini

Belo Horizonte

2010

Michele Mie Rocha Kinoshita

Otimização dos processos de concessão e de prestação de contas das diárias de viagem no âmbito da Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais

Monografia apresentada a Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Aprovada na Banca Examinadora

---

Prof(a). Isabella Virgínia Freire Biondini, Mestre, FJP Orientadora

---

Prof(a). Maria Isabel Araújo Rodrigues, Mestre, FJP Avaliadora

---

Cláudia Beatriz M. M. de Lima Nicácio, Mestre, FJP Avaliadora

Belo Horizonte, 18 de outubro de 2010

Agradeço,

Aos meus queridos pais, pelo apoio, força e oportunidade;

À Isabella Biondini, pela orientação e paciência;

À Secretaria de Estado de Turismo, pelo aprendizado e pelas oportunidades;

À Helena Schirm, pela ajuda, atenção e paciência;

À Marcelinha, amiga para todas as horas;

A todas as minhas amigas, por compreenderem meu abandono;

E a todos aqueles que contribuíram de alguma forma ou que não atrapalharam.

**OBRIGADA!**

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo a otimização dos processos de concessão e de prestação de contas de diárias de viagem no âmbito da Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais (SETUR). Para isso, foi realizada pesquisa qualitativa, envolvendo as seguintes técnicas: análise dos fluxos dos processos na SETUR, pesquisa documental dos processos de concessão e de prestação de contas de diárias de viagem na secretaria, análise dos formulários utilizados nesses processos e entrevistas no Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG), entidade da administração indireta do estado, e na empresa privada Arcelor Mittal Brasil S.A. Com a análise dos fluxos e dos formulários, e a pesquisa documental, foi possível verificar problemas que provocam a morosidade desses processos e que não contribuem para a boa alocação dos recursos, conforme o princípio da eficiência. Já com as entrevistas, pode-se averiguar como são os semelhantes processos em organizações não sujeitas ao decreto estadual n. 44 448 de 26 de janeiro de 2007. Os resultados demonstraram que há problemas a serem resolvidos, entraves a serem sanados e instrumentos que podem ser utilizados para melhorar o andamento desses processos e reduzir os problemas verificados. No entanto, a tentativa de obter mecanismos da entidade da administração indireta do estado e da empresa privada não foi tão bem sucedida, pois a secretaria não tem autonomia da vontade para implantar determinadas modificações.

Palavras - chave: melhoria e otimização dos processos, diária de viagem, princípio da eficiência.

## ABSTRACT

This study aims to optimize the processes for granting and accounting of daily travel within Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais (SETUR). For this, qualitative study was undertaken involving the following techniques: analysis of process flows in SETUR, documentary research of the processes for granting and accounting of daily travel in the secretary, analysis of the forms used in these processes and interviews in Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG), a entity of indirect administration of the state, and private company Arcelor Mittal Brasil S.A. With the analysis of flows and forms, and documentary research, it was possible to check for problems that cause the slowness of these processes and do not contribute for the proper allocation of resources, according to the principle of efficiency. With the interviews, could be seen the similar processes in organizations that are not subject to state decree n. 44 448 of January 26, 2007. The results showed that there are problems to be solved, obstacles to be solved and that tools can be used to improve the progress of such processes and reduce the problems encountered. However, the attempt to obtain the administrative mechanisms of the indirect state and private enterprise was not as successful because the SETUR does not have freedom of will to implement certain changes.

Key - words: improvement and optimization of processes, daily travel, principle of efficiency.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 REGIME JURÍDICO DE DIREITO PÚBLICO.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Regime jurídico da Administração Pública.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2 Regime jurídico-administrativo.....</b>	<b>13</b>
2.2.1 Prerrogativas da Administração Pública.....	14
2.2.2 Restrições da Administração Pública .....	16
2.2.3 Princípios da Administração Pública .....	16
<b>3 REFORMA DO ESTADO NO BRASIL .....</b>	<b>21</b>
<b>3.1 A Administração Pública Gerencial.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 Choque de Gestão: o caso do Estado de Minas Gerais.....</b>	<b>26</b>
<b>4 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS .....</b>	<b>30</b>
<b>5 DIÁRIA DE VIAGEM .....</b>	<b>34</b>
<b>5.1 Diária de viagem no âmbito do governo federal.....</b>	<b>35</b>
<b>5.2 Diária de viagem no âmbito do governo de Minas Gerais .....</b>	<b>38</b>
5.2.1 Diária de viagem de acordo com a lei n. 869 de 05 de julho de 1952.....	38
5.2.2 Diária de viagem de acordo com os decretos estaduais .....	39
<b>5.3 Diária de viagem no âmbito da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).....</b>	<b>45</b>
<b>5.4 Regime de adiantamento.....</b>	<b>46</b>
<b>6 METODOLOGIA.....</b>	<b>48</b>
<b>7 ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS.....</b>	<b>52</b>
<b>7.1. Estudo de caso da Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais .....</b>	<b>52</b>
7.1.1 Fluxos dos processos de concessão e de prestação de contas de diária de viagem nacional .....	53
7.1.2 Levantamento documental dos processos de concessão e de prestação de contas de diárias de viagem e análise de formulários .....	59
<b>7.2 Estudo de caso da entidade da administração indireta do estado: Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG).....</b>	<b>62</b>

<b>7.3. Estudo de caso da empresa privada Arcelor Mittal Brasil S.A .....</b>	<b>64</b>
<b>7.4. Análise dos dados obtidos.....</b>	<b>67</b>
<b>8 CONCLUSÃO.....</b>	<b>71</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>88</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com a reforma do estado e, no caso de Minas Gerais, o choque de gestão, a Administração Pública busca se adequar ao novo cenário de globalização, avanços tecnológicos e ampliação da atuação do estado na prestação de serviços públicos. Há uma maior cobrança por parte da população pela maior eficiência e qualidade desses serviços.

Com a implantação da administração pública gerencial, o estado muda seu foco antes situado nos processos para os resultados, na tentativa de atender os anseios da população e alcançar seu objetivo primordial, o interesse público. A visão de estado para resultados, todavia, não é incompatível com alguns ideais do modelo burocrático.

Observa-se a necessidade de associar os procedimentos regulares e previsíveis com a gestão por resultados. O controle dos processos deve ser realizado, em certa medida, para garantir a legalidade dos atos e a redução dos casuísmos. Dessa forma, é imprescindível dotar os procedimentos de previsibilidade e clareza para alcançar bons resultados.

O presente trabalho, então, busca corroborar essa visão de compatibilidade de modelos, com o objetivo primordial de tornar os processos de concessão e de prestação de contas de diárias de viagem mais previsíveis no âmbito da Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais (SETUR), focando principalmente na otimização. Para tentar torná-los o mais eficiente possível, viu-se como necessário averiguar como são os processos semelhantes em uma entidade da administração indireta do estado e em uma empresa privada, em busca de instrumentos e mecanismos eficientes adaptáveis à secretaria.

O foco na otimização dos processos relacionados à diária de viagem deve-se ao grande volume de viagens nacionais realizadas pelos servidores e pelos colaboradores da Minas Gerais Administração e Serviços S. A. (MGS) da SETUR. Tais viagens são realizadas para o cumprimento dos programas e das atividades e o acompanhamento de convênios da secretaria, que visam principalmente ao desenvolvimento econômico por meio da atividade turística e à promoção dos destinos turísticos no estado.

A diária de viagem, então, é um instrumento que garante a execução das atividades da secretaria e o acompanhamento das suas ações em todo o estado de Minas Gerais. Além de permitir a divulgação dos potenciais turísticos mineiros no resto do país e no mundo, buscando atrair novos investimentos e visitantes.

É importante destacar que a diária de viagem é um direito do trabalhador formal, que visa indenizá-lo das despesas realizadas durante viagem a serviço, não tendo caráter remuneratório. No caso dos servidores estatutários, esse direito é contemplado pelo estatuto

dos servidores de cada ente federado. E, no caso do trabalhador formal e do empregado público, pelo artigo 457 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Além disso, cada ente federado deve determinar como será a concessão da diária de viagem legalmente. Normalmente, como destaca Costa (2010), esse direito é regido por leis de adiantamento, o que não ocorre em Minas Gerais. Para fazer jus à diária, o servidor deve cumprir as exigências legais determinadas e agir de acordo com as diretrizes do regime jurídico-administrativo, assim como a Administração Pública.

Ao receber recurso público para cobrir suas despesas em viagem a serviço, o servidor deve agir em conformidade com os princípios administrativos expressos na Constituição Federal e os implícitos. E, prestar contas à sociedade dos gastos realizados, conforme determina o parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal de 1988 (CF/88).

Sendo assim, cabe ao presente trabalho almejar a otimização dos processos de concessão e de prestação de contas de diária de viagem no âmbito da SETUR, garantindo assim a execução das atividades da secretaria, a cobertura financeira dos seus servidores e a melhor e mais eficiente alocação dos recursos financeiros e humanos.

A monografia, então, abordará como são realizados esses processos no âmbito da SETUR, com o objetivo de verificar seus fluxos e se há problemas. Além disso, serão feitas uma pesquisa documental das pastas desses processos e uma breve análise de formulários, para descobrir os principais entraves que tornam esses procedimentos mais morosos. E, por último, serão averiguados os processos semelhantes praticados em uma entidade da administração indireta do estado e em uma empresa privada.

A verificação de como são realizados esses processos em organizações, que não estão sujeitas ao decreto estadual n. 44 448 de 26 de janeiro de 2007 e às particularidades da administração direta do estado, é essencial para tentar obter mecanismos, que possam ser adaptados à secretaria, para tornar esses processos mais ágeis, transparentes e eficientes. E, até mesmo, para explicitar outras formas de concessão da diária de viagem, que podem vir a ser adotadas no futuro.

Dessa forma, o trabalho apresentar-se-á sob a configuração destacada a seguir.

Na seção **2**, tratar-se-á sobre o regime jurídico de direito público, ao qual a Secretaria de Estado de Turismo está submetida. Esse regime subdivide-se em regime jurídico da Administração Pública e regime-jurídico administrativo, que também serão abordados na seção, respectivamente, para: evidenciar a qual regime, público ou privado, poderão estar sujeitos os órgãos e as entidades do setor público e explicitar as prerrogativas, restrições, que colocam a Administração Pública em um patamar superior ao particular, e os princípios que norteiam as organizações e seus servidores.

Na seção **3**, abordar-se-á a reforma do Estado, explicitando as mudanças vivenciadas pela Administração Pública, em um cenário de crise econômica, fiscal e do próprio aparato estatal. Em seguida, serão evidenciadas as principais características da Administração Pública Gerencial e as mudanças ocorridas no estado de Minas Gerais com a implantação do Choque de Gestão.

Na seção **4**, retratar-se-ão os processos administrativos, enfatizando conceitos e a importância de procedimentos bem estruturados para o sucesso da organização e alcance de bons resultados. Será mostrada, também, a relação desses processos com as informações. E, evidenciar-se-á como melhorá-los.

Na seção **5**, destacar-se-ão a diária de viagem, como direito garantido aos trabalhadores formais, e o regime de adiantamento. Apresenta-se, então, a visão das doutrinas em relação à diária de viagem, com base na lei federal n. 8 112 de 11 de dezembro de 1990. Em seguida, será tratado o direito à diária de viagem no âmbito do estado de Minas Gerais, dando destaque para o estatuto dos funcionários públicos civis e para os decretos que regem a matéria. Também será mostrada a abordagem da CLT em relação à diária, uma vez que foram realizadas entrevistas em uma entidade da administração indireta do estado e em uma empresa privada. E, por último, será apresentado o regime de adiantamento, no qual outras despesas de viagem a serviço enquadram-se.

Na seção **6**, tratar-se-á da metodologia aplicada na pesquisa. O método usado foi o estudo de múltiplos casos que, envolveu técnicas de análise de fluxos de processos, levantamento documental, breve avaliação de formulários e entrevistas.

Na seção **7**, destacar-se-ão os estudos de caso pesquisados e as análises dos dados obtidos. Em primeiro lugar, será apresentado o estudo de caso da Secretaria de Estado de Turismo (SETUR), que envolveu análise dos fluxos de processos, levantamento documental e breve avaliação dos formulários. Em seguida, serão expostos os estudos de caso do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG), entidade da administração indireta do estado, e da empresa privada Arcelor Mittal Brasil S.A., mundialmente reconhecida pela integridade das suas práticas administrativas. E, por último, será feita a análise dos dados obtidos.

Na seção **8**, conclui-se o trabalho, com base no referencial teórico apresentado e na pesquisa realizada, levando em conta as particularidades a que a SETUR está submetida, os problemas verificados nos fluxos e nos processos, a breve análise de formulários e os semelhantes processos realizados no BDMG e na Arcelor Mittal Brasil S.A.

## 2 REGIME JURÍDICO DE DIREITO PÚBLICO

“O Direito é um conjunto de normas – princípios e regras -, dotadas de coercibilidade, que disciplinam a vida social.” (MELLO, 2010, p. 27) Essa ordem jurídica é única, entretanto é utilizada a divisão do Direito, por conveniência didática, em dois ramos (FARIA, 2007): o público e o privado, cujos objetivos são atender os interesses da sociedade como um todo e atender os interesses privados pela determinação de normas que regerão as relações entre os particulares, respectivamente (MELLO, 2010).

O ramo do direito público é composto pelo direito constitucional, administrativo, penal, processual, eleitoral, tributário e outros, enquanto do direito privado é composto pelo direito civil e comercial. Esses ramos não são excludentes, isto é, as normas do ramo público podem estar presentes nas do ramo privado. Todavia, cada área do direito possui uma predominância maior das normas do seu ramo (CARVALHO FILHO, 2006).

O direito público tem como “[...] matéria o Estado, suas funções e organização, bem como a ordem e a segurança internas, os serviços públicos e os recursos indispensáveis à sua execução.” (GUSMÃO, 2003 p. 145) Logo, o direito público cuida, em primeiro lugar, do interesse público e, em seguida, do interesse do Estado. Enquanto, o direito privado trata da autonomia da vontade dos particulares, em que o indivíduo define os fins que deseja atingir e os meios adequados a isso (JUSTEN FILHO, 2006).

Um regime jurídico compreende um conjunto de regras que disciplinam determinado instituto, categoria de pessoas ou bens. O regime jurídico de direito público, então,

**[...] consiste no conjunto de normas jurídicas que disciplinam o desempenho de atividades e de organizações de interesse coletivo, vinculadas direta ou indiretamente à realização dos direitos fundamentais, caracterizado pela ausência de disponibilidade e pela vinculação à satisfação de determinados fins.** (JUSTEN FILHO, 2006, p.49. destaque do autor)

Esse regime é marcado pela ausência da autonomia da vontade, em que a liberdade da escolha dos fins a serem atingidos é quase nula, enquanto a liberdade de determinação dos meios é, comparativamente, maior (JUSTEN FILHO, 2006). A idéia de autonomia da vontade, característica do direito privado, é substituída pela idéia de função, de atender o interesse público – do todo, ou seja, do conjunto social (MELLO, 2010). Por função entende-se: “[...] **atribuição a um sujeito do encargo de perseguir a satisfação de um interesse ou de um direito que ultrapassa sua órbita individual.**” (JUSTEN FILHO, 2006, p. 51 destaque do autor)

O regime jurídico de direito público, didaticamente, é dividido em: da Administração Pública e o administrativo.

## **2.1 Regime jurídico da Administração Pública**

O regime jurídico da Administração Pública contempla as normas que delimitam qual regime uma entidade, criada por essa Administração, poderá assumir: de direito privado ou de direito público. Tal escolha é realizada, de acordo com as determinações da CF/88, no §1º do art. 173 e no art. 175, ou por lei específica.

Sendo assim, o §1º do art. 173 da CF/88 determina que o estatuto jurídico de empresa pública, de sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou de comercialização de bens ou de prestação de serviços será determinado por lei. Cabe a essa norma, também, dispor sobre “II- a sujeição ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto aos direitos e obrigações civis, comerciais, trabalhistas e tributários;” (BRASIL, 1988).

Dessa forma, observa-se que caso a Administração Pública institua, legalmente, uma entidade que desempenhará atividade econômica - de produção ou de comercialização de bens ou de prestação de serviços -, sob a forma de empresa pública ou sociedade de economia mista, terá que submetê-la ao regime de direito privado.

Já, segundo o artigo 175 da carta magna, cabe ao Poder Público prestar serviços públicos diretamente ou por meio de concessão ou permissão. No caso de optar pela concessão ou permissão, a escolha do regime a ser adotado pela empresa concessionária ou permissionária, é determinada por lei. Logo, pode-se escolher entre o regime de direito público ou o de direito privado, dependendo apenas da lei que a instituirá.

Destaca-se, também, que não é possível elencar todas as situações em que a Administração Pública atuará sob o regime de direito privado. Sendo assim, normalmente, esse regime é aplicado quando a norma silencia-se sobre o assunto (DI PIETRO, 2007).

A adoção do regime de direito privado por parte da Administração Pública não significa que ela se submeterá totalmente a esse direito. Ela pode até se nivelar ao particular, todavia mantém alguns privilégios, garantidos legalmente, como por exemplo: o juízo privativo ou a prescrição quinquenal. Mas, também se submete sempre às restrições relacionadas à publicidade, motivo, forma, procedimento (DI PIETRO, 2007).

## 2.2 Regime jurídico-administrativo

Enquanto o regime jurídico da Administração Pública determina qual regime, de direito público ou de direito privado, uma entidade dessa administração pode assumir, o regime jurídico administrativo, segundo Oliveira (2009, p. 161), consiste

[...] na ordenação sistemática das normas fundamentais que incidirão em qualquer manifestação normativa ou concreta da atividade administrativa, dotando-a de legitimidade constitucional, já que é na Magna Carta que se alocam os seus princípios fundamentais.

Esse regime, então, regula as relações jurídicas entre os órgãos administrativos e o administrado e entre os órgãos e os agentes administrativos visando à garantia do interesse público. Sendo assim, os servidores públicos estão subordinados a esse regime jurídico.

Já, para Mello *apud* Oliveira (2009), o regime jurídico-administrativo é construído a partir do conceito de interesse público, que consiste no “[...] interesse resultante do conjunto dos interesses que os indivíduos  **pessoalmente**  têm (sic) quando considerados  **em sua qualidade de membros da Sociedade e pelo simples fato de o serem** ”. (MELLO, 2005, p. 51. destaque do autor)

Dessa maneira, a existência do Estado é justificada por ser o ente responsável pela busca dos interesses públicos. A atividade administrativa deve perseguir e fazer o bem comum, enquanto a pessoa que exerce a função administrativa, isto é, o servidor público, o agente político ou o colaborador eventual, tem o dever de zelar e realizar o interesse do todo (OLIVEIRA, 2009).

São outorgados a esses agentes públicos certos “poderes”, denominados por Mello (2005) como poderes-deveres, para que cumpram com as suas obrigações, enquanto membros da máquina pública. Pensando sempre que, o interesse da sociedade deve prevalecer sobre os interesses individuais e, cabe ao Estado garantir isso.

Portanto, à Administração Pública são concedidas prerrogativas, enquanto ente responsável pela proteção do interesse coletivo. E, para usufruir de tais regalias, é imprescindível a observância às normas. Esses privilégios garantem ao Estado a capacidade de fazer prevalecer os interesses coletivos sobre os interesses privados, visando atingir sua finalidade: a promoção do bem comum do povo situado em seu território (OLIVEIRA, 2009).

Além das prerrogativas, o Estado ainda está submetido a restrições, uma vez que ele não pode exercer suas funções como bem entender, e aos princípios - valores essenciais refletores das decisões fundamentais da Nação. Não obedecer a um princípio é

ferir a vontade da sociedade. Cabe destacar que algumas prerrogativas e restrições estão sob a forma de princípios (JUSTEN FILHO, 2006).

Logo, essas prerrogativas, restrições e princípios distanciam o direito público do privado ao se aplicarem somente à Administração Pública. No entanto, mesmo com essas particularidades, a reforma do Estado fez com que o setor público se aproximasse do setor privado ao buscar flexibilidade de gestão e ao tentar atingir os resultados sob a ótica da eficiência, eficácia e efetividade, reorientando os mecanismos de controle antes focados nos procedimentos e agora, nos resultados (SANTANA, 2002).

Evidenciar-se-ão, a seguir, as prerrogativas, restrições e os princípios a que a Administração Pública está sujeita.

### 2.2.1 Prerrogativas da Administração Pública

As prerrogativas “[...] são as regalias usufruídas pela Administração, na relação jurídico-administrativa, derogando o direito comum diante do administrador, ou, em outras palavras, são as faculdades especiais à Administração, quando se decide a agir contra o particular.” (CRETILLA JÚNIOR *apud* DI PIETRO, 2007, p. 56) Essas regalias colocam a Administração Pública em um patamar superior em relação ao particular, desde que esteja buscando a realização do interesse público, conforme detalhando abaixo.

Destacam-se, assim, alguns privilégios assinalados por Di Pietro (2007): auto-executoriedade, autotutela, poder de aplicar sanções administrativas, poder de alterar e rescindir unilateralmente os contratos, poder de impor medidas de polícia, imunidade tributária, prazos dilatados em juízo e juízo privativo.

- a) Auto-executoriedade: a Administração Pública pode obrigar materialmente o administrado, sem precisar acionar o Poder Judiciário, a cumprir uma obrigação que impôs ou determinou (MELLO, 2005). Só pode haver auto – executoriedade nas hipóteses emergenciais e nos casos contemplados por lei. (JUSTEN FILHO, 2006)
- b) Autotutela: a própria Administração controla seus órgãos e seus agentes, com o objetivo de averiguar a legalidade dos seus atos. Sendo assim, pode rever os atos já praticados, anulando aqueles, que contém vícios, e os revogando caso haja conveniência e oportunidade. Pode, ainda, aplicar punições aos agentes que infringirem as normas (FARIA, 2007).

- c) Poder de aplicar sanções administrativas: a Administração Pública pode aplicar sanções administrativas no caso de conduta infracional praticada pelo particular, como, por exemplo: advertência, multa, suspensão temporária de participar de licitação, declaração de inidoneidade para licitar ou contratar com a Administração Pública e impedimento de contratar com a mesma (JUSTEN FILHO, 2006).
- d) Poder de alterar e rescindir unilateralmente os contratos (cláusulas exorbitantes): é permitido à Administração Pública alterar contrato administrativo em decorrência da modificação do projeto ou da mudança do valor do contrato devido ao aumento ou redução das quantidades do objeto contratado. E, rescindir contrato devido ao não cumprimento das cláusulas contratuais pelo particular ou por vontade própria da Administração em decorrência de interesse público, justificada e determinada pela autoridade máxima da esfera administrativa (CARVALHO FILHO, 2006).
- e) Poder de impor medidas de polícia: o poder de polícia é atribuição garantida legalmente à Administração Pública para fiscalizar o exercício dos direitos da liberdade e da propriedade, visando evitar abusos que prejudiquem a coletividade ou o Estado (FARIA, 2007). As medidas de polícia são as sanções cabíveis de serem aplicadas nos casos concretos, previstas no sistema jurídico do Brasil, como: multa, fechamento de estabelecimento, destruição de objetos, entre outros.
- f) Imunidade tributária: o inciso IV do artigo 9º da Lei Federal n. 5 172 de 25 de outubro de 1966 (Código Tributário Nacional) determina que, é proibido a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios cobrarem impostos sobre o patrimônio, a renda ou os serviços uns dos outros.
- g) Prazos dilatados em juízo: a Fazenda Pública – pessoa jurídica de direito público que faça parte de algum processo (FELIX, 2007) – tem prazo em dobro para recorrer e em quádruplo para contestar, conforme art. 188 da Lei Federal n. 5 869 de 11 de janeiro de 1973 (Código de Processo Civil).
- h) Juízo privativo: o processo correrá nas varas especializadas da Fazenda Pública nas comarcas das Justiças Estaduais. No caso da União, das autarquias ou fundações federais, competirá à Justiça Federal (FELIX, 2007).

### 2.2.2 Restrições da Administração Pública

As restrições são limitações das atividades realizadas pela Administração Pública, uma vez que tais atividades devem atender a certos fins e princípios. Caso não sejam observados, podem implicar em desvio de finalidade e de poder e, os atos serem anulados.

Di Pietro (2007) elenca as restrições da Administração, sendo que algumas delas assumem a forma de princípios, detalhados na seção 2.2.3.. Destacam-se, assim, algumas dessas restrições:

- a) Observância da finalidade pública: o administrador deve observar a finalidade própria de todas as leis, isto é, o interesse público e, também, sua finalidade específica para que não ocorra desvio de finalidade (MELLO, 2005).
- b) Princípio da moralidade administrativa: a atuação da Administração Pública e dos seus agentes deve ocorrer de acordo com os princípios éticos, caso contrário, pode implicar em improbidade administrativa (MELLO, 2005).
- c) Princípio da legalidade: a Administração Pública só é autorizada a fazer aquilo que a lei determina (DI PIETRO, 2007).
- d) Obrigatoriedade de dar publicidade aos atos administrativos: é imprescindível dar publicidade aos atos da Administração Pública, garantindo a transparência e o acesso às informações.

### 2.2.3 Princípios da Administração Pública

“Princípios administrativos são os postulados fundamentais que inspiram todo o modo de agir da Administração Pública.” (CARVALHO FILHO, 2006, p. 15) Mello (2005) subdivide-nos em duas categorias: os expressos, presentes no caput do artigo 37 da CF/88, e os implícitos, não constam no caput do artigo citado, mas aparecem ao longo da carta magna, ou são conseqüências dos próprios princípios expressos.

Destacar-se-ão os princípios expressos: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência; e, outros princípios de grande importância para a Administração

Pública: supremacia do interesse público sobre o interesse privado, indisponibilidade do interesse público, continuidade dos serviços públicos, razoabilidade e da proporcionalidade.<sup>1</sup>

- a) Princípio da legalidade: esse princípio é a essência do Estado de Direito, é a base do regime jurídico-administrativo (MELLO, 2005). Determina que, a Administração Pública só pode fazer o que está previsto em lei, enquanto os particulares podem fazer tudo que não é proibido por lei (DI PIETRO, 2007).

Dessa forma, os agentes públicos devem cumprir as normas editadas pelo Poder Legislativo, assim como, a Administração, ao buscar atender o interesse público. Deve fazê-lo segundo os ditames legais, que, normalmente, determinam as formas e os meios a serem utilizados (MELLO, 2005). Esse princípio limita a atividade administrativa e assegura os direitos dos administrados.

- b) Princípio da impessoalidade: busca manter a igualdade de tratamento por parte da Administração para situações jurídicas idênticas aos administrados, isto é, não se pode privilegiar ou prejudicar determinadas pessoas ou grupos de indivíduos. Logo, o foco deve ser o interesse público, e não, os interesses individuais (CARVALHO FILHO, 2006).

Esse princípio, então, está intimamente relacionado com os princípios da isonomia e da finalidade, por prezar pela igualdade de tratamento e buscar o interesse público, respectivamente. Sua aplicação pode ser observada: na exigência de concurso público para ingresso em cargo, função ou emprego público e na necessidade de realizar licitação pública para contratação direta ou indireta com a Administração, o que garante igualdade de tratamento (MELLO, 2010).

- c) Princípio da moralidade: visa à ética, honestidade, respeito e zelo na conduta do administrador em relação à coisa pública (FARIA, 2007; CARVALHO FILHO, 2006). A moralidade administrativa, assim como a legalidade e a finalidade, é um pressuposto para validar a atividade pública. Caso um desses pressupostos não seja observado, de acordo com Faria (2007), essa atividade será considerada inválida.

Ressalta-se que deve ser analisada, também, a moralidade dos particulares que se relacionam com a Administração. Eles devem ter um comportamento correspondente ao que a lei determina e não podem ir contra a moral, os bons

---

<sup>1</sup> Não cabe ao presente trabalho exaurir todos os princípios citados pela doutrina.

costumes, as regras administrativas, a honestidade, a justiça e a igualdade (DI PIETRO, 2007).

- d) Princípio da publicidade: esse princípio, para Mello (2010), tem como objetivo manter a transparência dos atos administrativos, garantindo aos interessados acesso às informações necessárias. É por meio da publicidade, conforme Justen Filho (2006), que os administrados e os órgãos competentes poderão controlar a legalidade dos atos praticados, além de averiguar o grau de eficiência, como ressalta Carvalho Filho (2006). As informações são veiculadas no diário oficial dos entes federados e, em alguns casos, nos jornais de grande circulação.
- e) Princípio da eficiência<sup>2</sup>: é o mais moderno dos princípios, acrescentado pela emenda constitucional n. 19 (EC n. 19) de 04 de junho de 1998. Esse princípio exige resultados positivos para o serviço público, visando atender a comunidade e seus membros satisfatoriamente, e o melhor desempenho dos agentes públicos em suas atribuições (MEIRELLES *apud* DI PIETRO, 2007).

Segundo Mello (2005), esse princípio é uma faceta de um princípio mais amplo, o da “boa administração” do direito italiano. Sendo essencial verificar se as competências estatais são exercidas de maneira satisfatória, se prezam pelos melhores resultados e pela menor quantidade de dispêndios (JUSTEN FILHO, 2006).

Todavia, ressalta-se que a eficiência retratada pela carta magna não corresponde à eficiência de cunho econômico, isto é, que visa o lucro. Mas sim, a eficiência administrativa que leva em conta também outros valores, como os direitos fundamentais (JUSTEN FILHO, 2006).

E, Faria (2007 p. 50) explicita que o administrador público gerencia

[...] coisa pública, coisa da sociedade, e, por isso, deve planejar a atividade do órgão ou entidade que dirige de forma a gastar menos e obter o máximo de resultado social e econômico, quando for o caso.

O princípio da eficiência ganhou ainda mais destaque com a reforma administrativa na década de 90, que buscou modernizar o Estado, principalmente, com a introdução da administração pública gerencial, que será destacada no próximo capítulo.

---

<sup>2</sup> A eficiência administrativa já havia sido citada no decreto lei 200/1967 (FARIA, 2007).

- f) Princípio da supremacia do interesse público sobre o interesse privado: é considerado por Mello (2010 p. 96), “[...] princípio geral de Direito inerente a qualquer sociedade.” Logo, é necessário para o convívio em um ambiente social, e, juntamente com o princípio da indisponibilidade do interesse público, constituem as “pedras de toque” do Direito Administrativo (MELLO, 2005).

Esse princípio determina que os interesses públicos tem supremacia sobre os particulares. Dessa forma, o Direito garante a consecução do bem-estar coletivo, da justiça social (DI PIETRO, 2007). As prerrogativas outorgadas, à Administração Pública e aos agentes públicos, tem como objetivo garantir o alcance dos interesses coletivos. Caso sejam utilizadas para atender interesses particulares, será constatado desvio de finalidade que incorrerá na anulação dos atos praticados ilegalmente (DI PIETRO, 2007).

- g) Princípio da indisponibilidade do interesse público: “significa que sendo interesses qualificados como próprios da coletividade – internos ao setor público – não se encontram à livre disposição de quem quer que seja, por inapropriáveis.” (MELLO *apud* DI PIETRO, 2007 p. 61) Logo, os órgãos da Administração Pública e os agentes públicos não tem disponibilidade sobre os interesses públicos que estão sobre sua guarda para proteção e realização.

- h) Princípio da continuidade dos serviços públicos: esse princípio determina que, os serviços públicos não podem parar, uma vez que são atividades ou funções essenciais para satisfazer a coletividade. Serão, assim, classificados quando o Estado determinar que, tais atividades não serão relegadas à iniciativa privada (MELLO, 2005).

Alguns instrumentos, então, são usados para garantir a continuidade desses serviços, como: o direito de greve ser limitado por lei específica e a Administração poder utilizar os equipamentos e instalações da empresa contratada para a prestação de serviço público, dentre outros (DI PIETRO, 2007).

- i) Princípio da razoabilidade: tem como objetivo limitar a liberdade do agente público em situações em que há discricionariedade. O administrador, então, deve ser razoável nas suas escolhas, primando pelo caminho que atenda melhor a finalidade da lei e os interesses coletivos, conforme a conveniência e oportunidade (FARIA, 2007).

- j) Princípio da proporcionalidade: a “[...] proporcionalidade reflete a necessidade de prestigiar **todos** os princípios e regras albergados pelo direito.” (JUSTEN FILHO, 2006, p. 60. destaque do autor). Sendo assim, é bastante utilizado para dirimir conflitos normativos.

É peculiar a esse princípio o reconhecimento de que a solução jurídica ideal deve se basear na situação concreta, e não, apenas nos textos normativos. Logo, devem-se ponderar as melhores medidas a serem tomadas, tendo em vista os efeitos que podem ocasionar (JUSTEN FILHO, 2006).

Esse princípio, assim como todos os outros aqui abordados, as prerrogativas e restrições da Administração Pública irão direcionar as ações e decisões das organizações que a compõe. Na seção a seguir, serão retratados a reforma do Estado no Brasil, com a consequente instauração da Administração Pública Gerencial, e o choque de gestão em Minas Gerais.

### 3 REFORMA DO ESTADO NO BRASIL

A reforma do Estado corresponde ao “[...] conjunto de medidas que busca rever o papel do Estado e suas formas de atuação.” (MELO; VON SPERLING, 2002, p. 1) No Brasil, essa reforma ocorreu, no primeiro momento, no âmbito do governo federal; e, aos poucos, estados e municípios perpassam por essas mudanças. A reforma foi impulsionada pelas crises econômica, fiscal e do próprio aparelho do estado.

A crise econômica dos anos 80, cuja causa principal é a crise do Estado, piorou ainda mais a situação financeira do Brasil. O Estado não conseguiu manter a coordenação econômica, a estabilidade da moeda, o andamento dos mercados. Ficou claro que o mercado não é o único responsável pela coordenação do sistema econômico; o Estado também desempenha um importante papel, uma vez que realiza transferências aos setores que não interessam ou que não são adequadamente remunerados pelo mercado. (BRESSER-PEREIRA, 1997)

Já a crise fiscal dos anos 80 foi agravada, principalmente pela crise da dívida externa e pelo problema inflacionário (ABRUCIO, 2000). O Estado, ao não realizar o ajuste fiscal, ficou imobilizado sem poder realizar políticas públicas, por falta de crédito e pela queda da poupança pública (BRESSER-PEREIRA, 1997).

E, a crise do aparelho estatal evidenciou ainda mais que o modelo burocrático não atendia mais as necessidades da sociedade no atual cenário. Era essencial melhorar o desempenho de vários setores públicos, além de desenvolver mecanismos de *accountability* (REZENDE, 2002), que garantissem a responsabilização do governo e dos próprios agentes públicos.

Rezende (2002) destaca, ainda, a necessidade de redução dos gastos públicos, de compatibilização do desempenho estatal com as demandas sócio-econômicas e de aliviar os impactos da crise fiscal para a realização da reforma.

Logo, o processo de reforma do Estado no país terá que responder

[...] às questões de equilíbrio fiscal, da democratização do Poder Público e da modernização do sistema político, da reformulação da burocracia, tornando-a, ao mesmo tempo, mais profissional e mais gerencial, e, ainda, da reformulação das políticas sociais. (ABRUCIO, 2000, p. 8)

Bresser Pereira (1997) destaca, então, quatro procedimentos básicos para a realização da reforma do Estado: a delimitação das funções do Estado, a redução da

interferência do Estado no mercado, o aumento da governança e o aumento da governabilidade.

A delimitação das funções do Estado consiste na redefinição dos seus papéis, determinando quais são suas atividades exclusivas e transferindo para os setores privado e público não-estatal as atividades não exclusivas. Enquanto, a redução da interferência do Estado implica na limitação do seu papel regulador, ao nível necessário, e no repasse do restante para o controle do mercado (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Já o aumento da governança resume-se na capacidade do governo de tornar suas decisões efetivas, o que seria feito através do ajuste fiscal e da reforma administrativa. O ajuste fiscal proporcionaria a melhoria da poupança pública, permitindo a realização de políticas públicas (BRESSER-PEREIRA, 1997). Enquanto a reforma administrativa buscaria mudanças institucionais – alteração do desenho organizacional - e gerenciais – modificações dos procedimentos usados pela burocracia – (COSTA, 2002) para adequar a Administração Pública ao capitalismo contemporâneo.

E, a governabilidade deriva da legitimidade do Estado e do seu governo perante a sociedade. Quanto mais democrático é um sistema político, maior sua governabilidade. Sendo assim, o aumento da governabilidade seria obtido com a adequação das instituições políticas na intermediação dos interesses conflitantes dos grupos sociais (BRESSER-PEREIRA, 1997).

O foco inicial da reforma do Estado foi o ajuste fiscal, o que permitiu a introdução de mecanismos de planejamento, orçamento, gestão e controle. Era imprescindível manter o Plano Real e os índices de inflação baixos para explicitar como estava a “saúde” financeira do Estado aos credores e à própria sociedade (COSTA, 2002).

No final dos anos 80 e início dos anos 90, foram tomadas as primeiras medidas voltadas ao ajuste fiscal, por meio de corte dos gastos públicos e de privatizações, com vistas a alcançar uma situação favorável financeiramente. Em seguida, a atenção recai sobre a reforma administrativa de cunho gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2003b).

No ano de 1995, essa reforma administrativa ganha destaque com a elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE), sob o comando de Luiz Carlos Bresser Pereira.

Essa mudança gerencial desenvolveu-se a partir dos princípios da *New Public Management* (gerencialismo puro): valorização da eficiência, orientação por resultados, foco na responsabilização, flexibilização dos procedimentos, descentralização dos controles gerenciais e adoção de mecanismos de mercado na Administração Pública (REZENDE,

2002). E, buscou adequar a Administração Pública ao novo contexto em que estava inserida.

O modelo burocrático não mais atendia as necessidades da sociedade, sendo essencial realizar a reforma administrativa. Instituiu-se, assim, a Administração Pública Gerencial. Cabe ressaltar que esse novo modelo administrativo não substituiu integralmente o modelo burocrático, pretendeu-se reduzir a ênfase nos procedimentos detalhados (BRESSER-PEREIRA, 2010).

### **3.1 A Administração Pública Gerencial**

O Estado brasileiro assumiu três formas administrativas: a patrimonialista, a burocrática e a gerencial. O modelo patrimonialista baseava-se no nepotismo e na troca de favores e era, essencialmente, marcado pelo poder dos governos locais. Esse modelo foi substituído, durante a década de 30, pelo modelo burocrático.

Havia, à época, a necessidade de centralizar o poder e de ter um aparelho administrativo robusto e diverso (MACEDO, 2000) para realizar as atividades de um estado de bem-estar social. A burocracia combateria o nepotismo e a corrupção, característicos do modelo patrimonialista (BRESSER-PEREIRA, 2003b).

Entende-se burocracia como

[...] a instituição administrativa que usa, como instrumento para combater o nepotismo e a corrupção – dois traços inerentes à administração patrimonialista –, os princípios de serviço público profissional, e de um sistema administrativo impessoal, formal e racional. (BRESSER-PEREIRA, 2003b, p. 26).

A administração pública burocrática era marcada pelo controle preventivo, pelo foco nos processos, pela impessoalidade e por definir procedimentos para contratação de pessoal e compra de bens e serviços. Além de prezar pelo controle hierárquico e pela formalidade dos processos (BRESSER-PEREIRA, 2003b).

Essas características garantiam a previsibilidade (MACEDO, 2000), o que era essencial na época em que o modelo foi adotado, principalmente, para impedir a corrupção. No entanto, com o passar do tempo, o modelo burocrático estagnou-se.

Com a globalização, a democratização, o crescimento do aparelho do estado e as crises - fiscal e econômica -, o modelo burocrático mostrava-se estanque. Os avanços tecnológicos e a globalização das informações cobravam mais agilidade e flexibilidade do

Estado. Nessa conjuntura, o modelo burocrático era ineficiente, sendo imprescindível reformar o Estado para adequá-lo ao novo cenário.

A reforma administrativa, então, deveria provocar a mudança de mentalidade, a alteração das práticas enraizadas na Administração Pública (CARDOSO, 2003). Era necessário superar o modelo burocrático e “[...] incorporar técnicas gerenciais que introduzam na cultura do trabalho público as noções indispensáveis de qualidade, produtividade, resultados, responsabilidade dos funcionários, entre outras.” (CARDOSO, 2003, p. 17)

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado do MARE foi o instrumento norteador das mudanças. O documento explicita que reformar o Estado não é apenas melhorar as finanças e o sistema institucional-legal, mas também a organização e o pessoal.

Reformar o aparelho do Estado significa garantir a esse aparelho maior governança, ou seja, maior capacidade de governar, maior condição de implementar as leis e políticas públicas. Significa tornar muito mais eficientes as atividades exclusivas de Estado, através da transformação das autarquias em "agências autônomas", e tornar também muito mais eficientes os serviços sociais competitivos ao transformá-los em organizações públicas não-estatais de um tipo especial: as "organizações sociais. (BRASIL, 1995)

O plano diretor, então, propõe a estruturação do Estado em quatro setores: o núcleo estratégico, as atividades exclusivas, os serviços não-exclusivos e os bens e serviços para o mercado (BRASIL, 1995).

O núcleo estratégico é responsável por definir as leis e políticas públicas, além de requerer seu cumprimento. As atividades exclusivas correspondem aos serviços prestados que só podem ser executados pelo Estado. Os serviços não exclusivos consistem nos serviços prestados tanto pelo setor público quanto pelo setor privado, relacionados a direitos garantidos pela Constituição (saúde e educação). E, os bens e serviços para o mercado são a área de atuação do setor privado. São atividades econômicas que visam o lucro, ainda prestadas pelo Estado, em decorrência da falta de capital do setor privado ou por serem atividades naturalmente monopolistas.

Com a reforma do aparelho do Estado, objetivava-se alcançar uma administração pública gerencial, organização peculiar do Estado gerencial, inspirada na administração de empresas (BRESSER-PEREIRA, 2010). As características principais dessa administração são:

- a) a orientação da ação do Estado para o cidadão;

- b) o foco no controle dos resultados, através dos contratos de gestão, e, não mais no controle dos procedimentos;
- c) o fortalecimento e aumento da autonomia da burocracia estatal;
- d) a eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos;
- e) a organização da burocracia estatal em carreiras de Estado;
- f) a manutenção dos serviços exclusivos nas mãos do Estado;
- g) a transferência dos serviços não-exclusivos, sociais e científicos competitivos, para o setor público não estatal;
- h) a terceirização das atividades de apoio;
- i) a avaliação do desempenho do servidor, comparando o que foi estabelecido com o que efetivamente foi alcançado;
- j) a descentralização administrativa, o que garante a elevação da autonomia dos departamentos;
- k) o controle social.

No primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso (1994 - 1998), algumas medidas foram tomadas para modernizar o aparelho do Estado. Apesar de o foco principal se manter sobre o ajuste fiscal, com a estabilização da moeda foi possível realizar algumas modificações, como: a reorganização administrativa do governo federal, o fortalecimento de carreiras do Estado, um novo modelo de gestão com a instauração de um espaço público não-estatal – organizações sociais (OSs) e organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIPs) -, de acordo com Abrucio (2007).

Já no segundo governo FHC (1999 - 2002), o MARE foi extinto e as estratégias de mudanças da gestão pública, praticamente, inexistiram. O primeiro governo Lula (2003 – 2006), então, continua com as iniciativas de modernização do Estado do governo anterior, principalmente, nos campos do governo eletrônico e das carreiras de Estado (ABRUCIO, 2007).

Como o governo Lula ainda está em andamento não é correto tirar conclusões precipitadas. Todavia, Abrucio (2007, p. 77) explicita que a reforma da gestão pública não é um tema central para o atual governo, o que é considerado

[...] um erro grave para quem tem o objetivo declarado de aumentar a efetividade das políticas públicas, notadamente as sociais, sem prejudicar o

necessário ajuste fiscal. Não surpreende, portanto, a constante veiculação pela imprensa de exemplos de falhas gerenciais.

Dessa forma, Abrucio (2007) constata que é necessário renovar a agenda reformista, definindo questões centrais para modernizar o Estado e propondo a atuação em quatro eixos estratégicos: profissionalização da burocracia, eficiência, efetividade e transparência / *accountability*.

As mudanças gerenciais tiveram como ponto de partida o governo federal, no entanto, atualmente, os governos estaduais e municipais buscam se adequar também ao novo contexto, implantando medidas gerenciais na Administração Pública. Na seção 3.2, será explicitado o caso de Minas Gerais, mais conhecido como Choque de Gestão.

### **3.2 Choque de Gestão: o caso do Estado de Minas Gerais**

O Estado de Minas Gerais, em 2003, apresentava um cenário de péssima situação financeira, de descrédito nas suas instituições, de déficits fiscais e de endividamento crescente, além de ter suas despesas orçamentárias sem cobertura financeira. Não havia um controle gerencial sobre os instrumentos de planejamento e de orçamento, nem sobre as instituições e os servidores (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006). Observava-se a desconfiança dos cidadãos mineiros e do setor privado em relação ao cumprimento dos compromissos por parte do governo.

O choque de gestão foi implantado para tentar mudar esse cenário, para por um ponto final na crise fiscal e administrativa. Essa medida almejava reformar o Estado, alcançar o déficit zero, buscar a eficiência nas ações do governo e resultados favoráveis (ALVES, 2006).

Para que isso ocorresse era imprescindível retomar e dar ênfase ao planejamento público. Sendo assim, foram utilizados alguns instrumentos de planejamento: o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI)<sup>3</sup>, o Plano Plurianual de Gestão Governamental (PPAG)<sup>4</sup>, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO)<sup>5</sup>, a Lei Orçamentária Anual (LOA)<sup>6</sup> e o Decreto de Programação Orçamentária e Financeira (DPOF)<sup>7</sup>.

---

<sup>3</sup> Instrumento de planejamento de longo prazo, previsto na Constituição Estadual de Minas Gerais

<sup>4</sup> Instrumento de planejamento de médio prazo, que detalha os programas e ações do governo para um período de quatro anos, deve estar em consonância com o PMDI. (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006)

<sup>5</sup> Dispositivo legal, previsto na Constituição Federal, que orienta a elaboração dos orçamentos anuais. (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006)

<sup>6</sup> Dispositivo legal, previsto na Constituição Federal, que detalha as previsões físicas e financeiras para o dado exercício. (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006)

<sup>7</sup> Ferramenta que “[...] estabelece os limites orçamentários e financeiros para programas e/ou unidades orçamentárias” (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006, p. 44).

Esses instrumentos de planejamento associam as visões de curto, médio e longo prazo, o que permite ao governo readequar suas ações, redirecionar seus recursos, caso seja necessário.

Em 2003, então, o governo adota o duplo planejamento que une a visão de curto prazo, para esse primeiro ano de governo, ao planejamento de médio e longo prazo. Todavia, para o sucesso desse instrumento dual é essencial que as responsabilidades dos líderes estejam bem definidas; as estruturas e os processos organizacionais, equilibrados; e os mecanismos de controle, readequados ao novo contexto (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006).

O governo utiliza como estratégia para o planejamento dual o foco em dois pilares: o equilíbrio fiscal e a agenda de desenvolvimento. O equilíbrio fiscal visa à saúde financeira do Estado, melhorando sua imagem frente aos cidadãos e ao setor privado. É uma medida direcionada ao curto prazo, mas que deve ser mantida para o longo prazo. Enquanto, a agenda de desenvolvimento almeja a promoção do desenvolvimento, através de investimentos (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006).

Sendo assim, as primeiras medidas tomadas pelo governo foram: a restrição orçamentária estadual, a definição das ações prioritárias e a modernização da receita estadual – para melhorar a arrecadação dos tributos, o atendimento dos contribuintes e otimizar os procedimentos administrativos e tributários (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006).

Em seguida, realizam-se uma ampla reforma administrativa, através da extinção de secretarias, diretorias, cargos comissionados; a criação da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), que associa as atividades de planejamento, gestão de recursos humanos e administração; a melhoria na gestão de processos, em que se buscou reduzir as despesas contratuais; a realização de parcerias com o setor privado, obtendo métodos de gestão típicos desse setor (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006).

Ainda em 2003, é criado o GERAES (Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado), responsável pela carteira de projetos estruturadores<sup>8</sup> - projetos prioritários do governo (GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006). Esses projetos são as “molas” impulsionadoras do desenvolvimento no Estado.

É garantido a eles o fluxo de recursos orçamentários e financeiros, o que faz com que o investimento nos setores definidos como estratégicos seja realmente assegurado

---

<sup>8</sup> Carteira de projetos, inicialmente, era composta por 31 projetos estruturadores. E, atualmente, com o choque de gestão de segunda geração, a carteira passa a ser composta por 57 projetos estruturadores

(GUIMARÃES; ALMEIDA, 2006). O GERAES, então, monitora o andamento desses projetos, através do *status report*<sup>9</sup> (LADEIRA, 2009).

Além disso, foi criado o projeto “Choque de Gestão: Pessoas, Qualidade e Inovação da Administração Pública” tendo em vista o alinhamento das organizações, pessoas, sistemas administrativos. Essa é uma nova política de recursos humanos direcionada, principalmente, à profissionalização da função pública.

Para isso, carreiras típicas do Estado foram fortalecidas, implantou-se o processo de avaliação de desempenho do servidor e buscou-se fortalecer a capacitação do seu quadro funcional (ALMEIDA; MARINI, 2009). Com essas medidas, os servidores do Estado estariam mais capacitados para promover seu trabalho e suas competências. E, incorporarem as técnicas gerenciais implantadas pelo Choque de Gestão.

Uma das medidas gerenciais que afeta os servidores é a mudança de foco dos procedimentos para os resultados. Antes, estavam acostumados com o modelo burocrático, em que a rigidez e o formalismo eram as bases dos processos; agora, devem aprender a lidar com os novos alicerces e demandas: a flexibilidade, a agilidade, a eficiência e a qualidade (MELO; VON SPERLING, 2002).

Ressalta-se que a gestão por resultados e a gestão por processos não são incompatíveis. Essas formas de administrar devem ser complementares, uma vez que uma gestão eficiente é aquela embasada em procedimentos regulares e previsíveis, que evitam casuísmos e desvios de conduta (BRESSER-PEREIRA, 2010). Sendo assim, o administrador público deve agir dentro da legalidade, seguindo as normas procedimentais, e em busca de resultados, para promover um serviço de qualidade.

A gestão por resultados, em Minas Gerais, utiliza o instrumento Acordo de Resultados para contratualizar as metas desejadas. É uma ferramenta inovadora por determinar os resultados esperados, além de premiar o cumprimento delas, através do prêmio por produtividade (LADEIRA, 2009).

Além disso, o governo de Minas passa a desenvolver o papel de Estado avaliador (ALVES, 2006), em que analisa e valora o desempenho dos servidores, através da avaliação de desempenho individual (ADI). Assim, consegue acompanhar o desempenho dos seus servidores ao longo do tempo, premiando os bons e incentivando a melhora dos que não executaram suas competências da maneira esperada.

---

<sup>9</sup> Status report é um documento que mostra a situação do projeto estruturador, sob os aspectos quantitativos e qualitativos. (LADEIRA, 2009)

Não cabe ao presente trabalho exaurir todas as medidas realizadas pelo Governo de Minas Gerais, com a implantação do Choque de Gestão, mas apenas explicitar alguns procedimentos adotados que contribuíram para a incorporação de práticas gerenciais na Administração Pública do Estado e para mudança de concepção dos servidores.

Portanto, em certa medida, o choque de gestão vem cumprindo seus objetivos. As mudanças institucionais foram implementadas e estão sendo aprimoradas ao longo dos anos do presente governo, e os projetos estruturadores continuam como prioridade do governo para promover o desenvolvimento do Estado como um todo. Entretanto, ainda não é dada a devida atenção a melhoria dos processos administrativos antes de focar nos resultados. Essa visão precisa ser mudada, afinal, processos previsíveis e eficientes são a chave para o sucesso das organizações.

No capítulo a seguir, apresentar-se-á o que são os processos, com foco nos processos administrativos, destacando a importância da informação e da melhoria desses procedimentos.

#### 4 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

A administração pública gerencial mudou o foco da gestão por processos, do modelo burocrático, para a gestão por resultados. Tal medida visava adequar o setor público à nova conjuntura de globalização, avanços tecnológicos e maiores demandas de serviços públicos pela população. Todavia, para obtenção de bons resultados é imprescindível ter processos bem estruturados.

Um processo consiste na ordem específica das atividades de trabalho, que tem um começo e um fim, e *inputs* e *outputs* bem definidos. Isto é, tem-se uma estrutura para realizar a ação (DAVENPORT, 1994). Já Harrington (*apud* BIAZZI; BIAZZI; MUSCAT, 2006, p. 02) define processo como “qualquer atividade ou grupo de atividades que recebe um insumo, agrega-lhe valor e fornece um produto ou uma saída a um cliente interno ou externo.” Dessa forma, uma organização, que possui uma visão por processos, enfatiza a forma como o trabalho é feito. (BIAZZI; BIAZZI; MUSCAT, 2006)

A análise de processos é realizada, com maior freqüência, no setor privado. Essas organizações buscam, através da sistematização e acompanhamento de um processo, torná-lo mais eficiente e mais barato e produzir os bens e serviços com qualidade (CRUZ, 2007). As grandes empresas privadas fazem, ainda, a documentação de todos os processos e os mecanismos de controle aplicados, para observar o andamento de cada um deles e, se necessário, realizar mudanças.

No setor público, os processos são essenciais para que o fornecimento de serviços públicos de qualidade seja efetuado. Todavia, não é dada a devida importância, ainda, para a estruturação de bons processos. Antes a gestão por processos tornava o trabalho mais moroso, devido às formalidades e rigidez burocrática. Hoje, com a mudança de foco para os resultados, não há tanta preocupação com a forma que é feito, desde que esteja dentro da legalidade.

Todavia, como destaca Bresser-Pereira (2010), a gestão por resultados não é incompatível com a gestão por processos. Procedimentos bem executados, regulares e previsíveis são imprescindíveis para a gestão eficiente. Sendo assim, cabe à organização se preocupar com a estrutura dos processos realizados, no entanto não deve ficar aprisionado a essa necessidade.

A atenção aos processos tem como objetivos averiguar se há problemas no andamento do processo, criar controles e melhorar os caminhos para alcançar a eficiência, previsibilidade e regularidade.

Sendo assim, Davenport (1994) destaca a importância de documentar os processos existentes na organização. Em primeiro lugar, ao registrar como são os procedimentos, deixa-se claro o entendimento acerca do processo, o que facilita a comunicação entre as

peças envolvidas. Segundo, em alguns casos, a compreensão de um processo é essencial para realizar outro e dar continuidade ao trabalho. Terceiro, com as informações documentadas, é possível reconhecer os problemas com maior facilidade. E, por último, o entendimento do processo permite, se for necessário, buscar avanços e, até mesmo, criar um novo processo.

Logo, os processos estão bastante relacionados com as informações<sup>10</sup>. Ao analisar a relação entre eles, busca-se averiguar como as informações influenciam nos processos, como são produzidas por eles e como devem ser administradas (DAVENPORT, 1994).

Davenport (1994) destaca a importância da informação para qualquer organização, explicitando que o gerenciamento dela é a base para o sucesso de um processo administrativo e, conseqüentemente, para o sucesso da própria organização.

A informação pode desempenhar vários papéis, o que contribui para a obtenção de eficiência e eficácia dos processos. Ela pode ser utilizada para acompanhar o desempenho, para integrar atividades dentro e por meio de processos e tornar mais fácil o planejamento e a otimização deles (DAVENPORT, 1994).

No caso dos processos administrativos, a obtenção de informações normalmente ocorre pelo contato interpessoal tanto formal quanto informal (DAVENPORT, 1994). Essa não é a melhor forma de adquirir informações essenciais para a melhoria dos processos, por isso é enfatizada a necessidade da documentação dos procedimentos, dos seus problemas, das alterações feitas: de tudo relacionado ao determinado processo. Todavia, em organizações em que não há o registro das informações, busca-se através do contato interpessoal obtê-las.

As informações podem ser colhidas em manuais, relatórios, por contato interpessoal, através de sistemas de informação. E, são utilizadas para verificar o andamento dos processos. Caso sejam constatados problemas, elas são usadas como base para propor e realizar as mudanças cabíveis. Além disso, podem ser empregadas também na otimização do processo, que consiste em torná-lo o mais eficiente possível no dado momento.

Para melhorar e, conseqüentemente, otimizar um processo, é fundamental ter o registro do seu fluxo, isto é, a descrição de como ele é (DAVENPORT, 1994). Isso facilita a identificação dos problemas e a sugestão de melhorias. Além disso, deve-se ter em mente os objetivos do processo e as tecnologias disponíveis para sugerir mudanças.

Todas essas informações devem estar preferencialmente registradas. A documentação garante a melhoria dos processos. (DAVENPORT, 1994). Além disso, processos eficientes e bem definidos possuem algumas características em comum, como: uma pessoa responsável pelo desempenho do processo, interações internas e

---

<sup>10</sup> Não cabe aqui fazer distinção entre os termos correlatos à informação, como dados e conhecimento. Esses termos serão vistos como informação, no entanto, com diferentes graus de agregação do seu valor interpretativo.

responsabilidades bem definidas, procedimentos e tarefas registrados em documento de apoio, prazos de execução conhecidos, dentre outras. (HARRINGTON *apud* ZUZA, 2003)

Conforme Biazzi; Biazzi; Muscat (2006), a literatura apresenta diversos modelos de aperfeiçoamento dos processos para o setor privado, como a melhoria contínua de Harrington (1991), de Archer e Bowker (1995) e de Adesola e Baines (2005); a reengenharia de Davenport (1993) e de Hammer e Champy (1993); e o *benchmarking*, de Lee e Chuah (2001).

Entretanto, para o setor público, poucos são os autores que sugerem ou apresentam algum modelo de aperfeiçoamento dos processos. Para realizar modificações nos procedimentos desse setor, devem-se levar em conta algumas características, como: hierarquias rígidas, cultura do setor, mudanças na direção política periódica, amplo escopo de atividades e interesses políticos (BIAZZI; BIAZZI; MUSCAT, 2006).

Mc Adam e Donaghy (*apud* BIAZZI; BIAZZI; MUSCAT, 2006) sugeriram uma metodologia para aplicação do programa de aperfeiçoamento em uma organização pública do setor público do Reino Unido, em que inicialmente seria identificado o escopo e proposto as opções de reengenharia dos processos-chave. Em seguida, seria desenvolvido o plano de implantação e, por último, implantar-se-ia o programa. No entanto, tais autores não detalham as ações realizadas, o que faz com que a metodologia não seja usada como parâmetro.

Já Greasley (*apud* BIAZZI; BIAZZI; MUSCAT, 2006) propõe um modelo de melhoria de processos aplicado no setor de recursos humanos na polícia do Reino Unido. A metodologia empregada combina técnicas como mapeamento de processos e *balanced scorecard* (BSC), garantindo a identificação e redesenho dos processos corretos no nível operacional, para alcançar os objetivos estratégicos da organização.

O modelo propõe 05 etapas: identificação de fatores críticos de sucesso, mapeamento de processos, identificação dos processos a serem melhorados, redesenho do processo e mensuração do desempenho (BIAZZI; BIAZZI; MUSCAT, 2006).

Então, para buscar a melhoria e otimização de um processo, é necessário primeiro conhecê-lo. Cruz (2007) destaca, então, algumas ferramentas para adquirir esse conhecimento. Uma delas é a entrevista, técnica mais importante para o levantamento das atividades do processo. Ao realizar a entrevista, procura-se obter informações e conhecer a opinião das pessoas envolvidas no processo.

Outra ferramenta é o questionário, técnica menos utilizada que a entrevista, mas bastante eficaz, principalmente, porque o entrevistado tem a chance de formular mais adequadamente suas respostas. No questionário, é importante constar as informações para seu preenchimento correto, evitando “achismos” dos entrevistados (CRUZ, 2007).

E, por último, a observação em campo. Essa é a técnica mais complexa e requer um pouco de prática. A pessoa deve observar a atividade objeto da sua análise, podendo fazer isso secretamente ou de forma aberta. Ao utilizar essa técnica, ela deseja conhecer melhor o seu objeto de estudo, além de poder comparar as informações obtidas com as outras técnicas, caso tenham sido utilizadas (CRUZ, 2007).

Após tomar conhecimento do processo, é importante documentá-lo. Começando pela descrição (início, meio e fim), depois pela listagem das atividades e pelo detalhamento dos procedimentos e, por último, o desenho do fluxograma para melhor visualização do processo (CRUZ, 2007).

Com o registro das informações necessárias, cabe agora analisar o processo a fim de verificar se o modo como está sendo feito é o mais adequado e conveniente. Para isso, então, é importante averiguar alguns pontos básicos, como: por que existe essa atividade no processo, alguma atividade pode ser eliminada, várias atividades podem ser transformadas em uma só e existe alguma atividade sem motivo aparente que é realizada e não precisaria permanecer (CRUZ, 2007).

Depois de analisar o processo, podem-se desenvolver as soluções para os problemas encontrados e implantá-las. É essencial acompanhar as modificações realizadas para averiguar se realmente solucionaram o problema.

Portanto, a busca pela melhoria e otimização dos processos é extremamente importante para alcançar a eficiência nos processos e para o desenvolvimento da organização.

A seguir, serão apresentados como a diária de viagem é abordada pelas legislações, federais e do estado de Minas Gerais e o regime de adiantamento, que se aplica a outras despesas realizáveis em viagem a serviço.

## 5 DIÁRIA DE VIAGEM

A diária de viagem é um direito de qualquer trabalhador formal, que tem como objetivo cobrir as despesas realizadas pelo funcionário em viagem a serviço. Em uma empresa privada, os administradores determinam os procedimentos, as normas e as condições para cobrir essas despesas, podendo modificá-los quando bem entenderem desde que não lese o direito do trabalhador, garantido pelo decreto federal n. 5 452 de 1º de maio de 1943, que aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

No caso do setor público, não há tanta flexibilidade. O órgão ou entidade da administração direta do estado não tem autonomia da vontade para alterar normas e condições para determinada matéria. Ele está sujeito às normas pré-estabelecidas pelo poder legislativo.

Além disso, essa organização está subordinada ao regime jurídico-administrativo, em que há restrições para executar suas tarefas, com vista a alcançar seu objetivo maior: o atendimento ao interesse público. Ao mesmo tempo, seus servidores também estão sujeitos a esse regime, sendo imprescindível a eles realizarem suas competências de acordo com as diretrizes.

O direito à diária de viagem, garantido normalmente pelos estatutos de cada ente federado, não foge a essas determinações. Para fazer jus a esse direito, o servidor deve seguir os princípios administrativos, expressos e implícitos, na execução das suas atividades em viagem a serviço. Além de cumprir as condições impostas pelas normas que regem a matéria.

Cabe ao presente trabalho otimizar os processos ligados à viagem a serviço no âmbito da Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais (SETUR), na busca pela aplicação legal e eficiente dos recursos. Para isso, será necessário mostrar como são os fluxos desses processos no órgão, realizar levantamento documental para verificação dos entraves e analisar os formulários utilizados.

Será averiguado, ainda, como esses processos são efetuados em uma entidade da administração indireta do estado e em uma empresa privada, na tentativa de obter mecanismos que possam ser adaptados à secretaria para otimizá-los.

Dessa forma, por ser um direito do trabalhador formal, é importante verificar como a diária de viagem é abordada pelas legislações a que estão submetidos. No caso dos servidores, as legislações incidentes dependem do ente federado a qual fazem parte, enquanto para os trabalhadores celetistas, a norma aplicada é a CLT.

Além disso, a diária de viagem no setor público, frequentemente, é regulada por leis de adiantamento (COSTA, 2010). No caso de Minas Gerais, a diária não é regida por uma norma de adiantamento, ela pode ser paga antecipadamente, mas não se submete a esse regime. Todavia, os processos de diária de viagem podem vir acompanhados de solicitação de algum adiantamento, como combustível ou transporte urbano. Logo, é importante apresentar as diretrizes básicas do regime de adiantamento.

A seguir, então, apresentar-se-ão as normas a que estão sujeitos os servidores públicos e os trabalhadores celetistas e, em seguida, as diretrizes básicas do regime de adiantamento.

### **5.1 Diária de viagem no âmbito do governo federal**

A análise da lei n. 8 112/90 faz-se essencial para o presente trabalho, pois é a norma base das doutrinas ao retratarem os temas relacionados aos servidores públicos. Como a maioria dos Estatutos dos Servidores, estaduais e municipais, baseia-se nessa norma (BRUNO; DEL OLMO, 2006), é importante averiguar como a diária de viagem é apresentada.

A lei n. 8 112/90 dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. E, no título III - "Dos direitos e vantagens" - explicita quais são os direitos e as vantagens dos seus servidores.

Há diversos direitos e vantagens, podendo ser distinguidos entre os que beneficiam o servidor diretamente e os que beneficiam seus dependentes (MELLO, 2010). Cabe analisar aqui, apenas os direitos e as vantagens que beneficiam diretamente o servidor, uma vez que a diária de viagem é uma vantagem de caráter indenizatório que o favorece de maneira direta.

Mello (2010) esquematiza, assim, em três categorias os direitos e as vantagens aos quais beneficiam diretamente o servidor: de ordem pecuniária (na ativa), de ausência de serviço e aposentadoria. Para o presente trabalho, contudo, analisar-se-ão apenas as vantagens de ordem pecuniária, por fazer parte dessa categoria, a vantagem em questão.

Os direitos e vantagens de ordem pecuniária são os subsídios, os vencimentos e as vantagens pecuniárias.

Os subsídios substituem para algumas categorias de agentes públicos a remuneração ou vencimento. Correspondem, assim, à importância paga,

[...] em parcela única, pelo Estado a determinadas categorias de agentes públicos, como retribuição pelo serviço prestado. Em consequência, não tem natureza de ajuda, socorro, auxílio, mas possui caráter retributivo e alimentar. (DI PIETRO, 2007, p. 495)

Já o vencimento corresponde à retribuição pecuniária fixada por lei em decorrência do exercício de cargo público (BRASIL, 1990). No entanto, Bruno e Del Olmo (2006, p. 138) destacam que há um equívoco nesse conceito, pois o vencimento, em alguns casos, é devido mesmo se o servidor estiver afastado do exercício do cargo. Sendo assim, os autores conceituam o vencimento como “[...] a retribuição pecuniária destinada ao ocupante do cargo público, em razão do vínculo jurídico com ele estabelecido, com valor fixado em lei.”

E, as vantagens pecuniárias são vantagens garantidas legalmente aos servidores e, sistematizadas em três espécies, segundo o art. 49 da lei n. 8 112/90: indenizações, gratificações e adicionais. Mello (2010) acrescenta, ainda, uma quarta espécie: os “benefícios” da seguridade social. (quadro 1)

As indenizações tem como objetivo recompor o patrimônio do servidor em decorrência de ele realizar despesas para cumprir o exercício das funções do cargo (JUSTEN FILHO, 2006). De acordo com o art. 51 dessa norma, constituem indenizações ao servidor: ajuda de custo, diária de viagem, transporte e auxílio-moradia.

A ajuda de custo busca acudir o servidor em caso de mudança permanente de domicílio, quando houver designação para realizar trabalho em nova sede (MELLO, 2010).

A diária de viagem tem como objetivo cobrir as despesas extraordinárias do servidor, com hospedagem, alimentação e locomoção urbana - conforme regulamentação -, que se afastar da sede a serviço. A viagem a serviço pode ocorrer dentro do território nacional ou para o exterior (BRUNO; DEL OLMO, 2006). A diária é concedida de acordo com os dias de afastamento do servidor, sendo assim caso não haja necessidade de pernoite fará jus a metade da diária (BRASIL, 1990).

A indenização de transporte busca ressarcir o servidor que utilizar veículo próprio para a realização de serviço externo, em decorrência das atribuições inerentes ao cargo (BRASIL, 1990).

Já o auxílio-moradia busca cobrir os gastos com locação ou despesas de hotelaria do servidor que tenha assumido cargo em comissão ou de confiança de alto nível, cargo de natureza especial e alguns cargos de direção e assessoramento e que, para isso, tenha que mudar seu local de residência (MELLO, 2010).

De acordo com Bruno e Del Olmo (2006), compete ao legislador ordinário inserir nos Estatutos de Servidores as verbas indenizatórias as quais farão jus os servidores do ente federado. Além disso, os valores fixados devem se aproximar ao máximo das despesas realizadas pelo servidor, evitando assim que seu patrimônio seja onerado ou que ocorra remuneração indireta.

Enquanto isso, as gratificações são vantagens que visam remunerar o servidor por motivos pré-determinados diversos, especificados legalmente, como a gratificação natalina e a gratificação por encargo de curso ou concurso.

E, os adicionais são vantagens garantidas em decorrência do exercício de atividades insalubres, penosas ou perigosas; de serviço extraordinário; de trabalho noturno; de férias. Outros adicionais podem ser criados, entretanto isso só pode ser feito por meio de lei (BRASIL, 1990).

Quadro 01: Vantagens pecuniárias no governo federal

Vantagens	Descrição
Indenizações	ajuda de custo; diária de viagem; transporte; auxílio-moradia.
Gratificações	natalina; por encargo de curso ou concurso.
Adicionais	pelo exercício de atividades insalubres, penosas ou perigosas; por serviço extraordinário; por trabalho noturno; de férias.
"Benefícios" de seguridade social	auxílio-natalidade; salário-família.

(Fonte: Informação teórica: BRASIL, Lei n. 8 112 de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, 1990. Disponível em: < [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) >; MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Curso de Direito Administrativo. 27. ed. rev. e ampl. São Paulo: Malheiros, 2010.

Já a quarta espécie, acrescentada por Mello (2010), corresponde aos benefícios da “seguridade social” que incluem o auxílio-natalidade - menor vencimento do serviço público

devido à servidora ou ao cônjuge ou companheiro, caso a grávida não seja servidora, em decorrência do nascimento do filho -; e o salário-família, valor devido ao servidor ativo ou inativo, por dependente econômico.

## **5.2 Diária de viagem no âmbito do governo de Minas Gerais**

O direito à diária de viagem é garantido pelo estatuto dos funcionários públicos civis do Estado de Minas Gerais (lei n. 869/52). Já as diretrizes básicas para fazer jus a esse direito são disciplinadas pelos decretos n. 44 448/07, 45 258/09 e 45 316/10, que serão abordados a seguir.

### **5.2.1 A diária de viagem de acordo com a lei nº. 869 de 05 de julho de 1952**

O Estatuto dos funcionários públicos civis do Estado de Minas Gerais determina, no art. 118, as vantagens aos quais os servidores tem direito, além do vencimento ou remuneração do cargo:

Art. 118 [...]  
I - ajuda de custo;  
II - diárias;  
III - auxílio para diferença de caixa;  
IV - abono de família;  
V - gratificações;  
VI - honorários;  
VII - quotas-partes e percentagens previstas em lei;  
VIII - adicionais previstos em lei.

Esse regimento garante, assim, ao servidor público do estado o direito de receber diárias para indenizar o servidor pelas despesas com alimentação e hospedagem, durante viagem - deslocamento da sede a outras localidades no país ou no exterior -, a serviço.

Além disso, elenca as situações em que a diária não é devida: no período de trânsito, ao funcionário removido ou transferido; quando o deslocamento tiver duração inferior a seis horas; se o deslocamento for para cidade onde o servidor resida; e, quando relativa a sábado, domingo ou feriado, exceto se for necessária a permanência do servidor fora da sede para realização do serviço público.

O pagamento da diária pode ser feito antecipadamente e o cálculo é feito por dia de afastamento, de acordo com as normas que regem a matéria. Sendo que a diária é

considerada integral, quando a permanência no destino for superior a doze horas e seja necessária hospedagem. Já se o afastamento for inferior a doze horas, é devida a parte da diária referente à alimentação.

A concessão ou recebimento de diária indevidamente é considerada infração disciplinar grave, e as punições estão previstas em lei.

### **5.2.2 A diária de viagem de acordo com os decretos estaduais**

O decreto n. 44 448, de 26 de janeiro de 2007, dispõe sobre viagem a serviço e concessão de diária de viagem aos servidores dos órgãos da administração direta, autarquias e fundações públicas do estado de Minas Gerais e, foi alterado pelos decretos n. 45 258/09 e 45 316/10.

A seguir, serão ressaltados os principais pontos abordados por esses decretos, destacando, por assunto:

#### **a) Condições para a concessão de diária de viagem**

O servidor fará jus a diária quando se deslocar da sede<sup>11</sup> para outra localidade, eventualmente, para realização de serviço ou para participação em eventos ou em cursos de capacitação profissional. (art. 1º)

Os órgãos ou entidades podem pagar diária de viagem para servidor de outro órgão ou entidade, caso seja necessário seu deslocamento para prestação de serviços ao órgão. Esse pagamento deve ser justificado e autorizado pela autoridade competente. E, o servidor deverá prestar contas ao órgão pelo qual realizou viagem e restituí-lo, se for o caso. (art. 1º)

#### **b) Gastos cobertos pela diária**

A diária tem como objetivo cobrir os gastos de hospedagem e alimentação<sup>12</sup> realizados pelo servidor, durante a viagem. (art. 1º)

Não será permitido reembolso de despesas com bebidas alcoólicas, telefonemas particulares e equivalentes. (§4º do art. 15)

#### **c) Tabelas de valores das diárias de viagem (art. 4º)**

---

<sup>11</sup> Sede: localidade onde o servidor tem exercício (Decreto 44.448/07)

<sup>12</sup> Alimentação: café da manhã, almoço, lanche e jantar (parágrafo único do art. 8º do decreto 44.448/07)

As tabelas de valores das diárias (anexo A) são as bases para o cálculo do valor aprovado na solicitação e no relatório de viagem.

Os valores da diária nacional diferenciam-se pelo destino da viagem e pelo nível de escolaridade do servidor ou cargo. Já os valores da diária internacional distinguem-se pelo destino da viagem e pelo cargo do servidor.

d) Competências do Secretário de Estado<sup>13</sup>

Autorização da concessão da diária e de qual meio de transporte será utilizado. (art. 5º)

Autorização de viagem por meio de veículo particular. (§2º do art. 6º)

Autorização para pagamento dos gastos de servidor em viagem para obtenção de passaporte ou visto. (§4º do art. 6º)

Autorização de equiparação de diária. (parágrafo único do art. 10)

Determinação da forma de pagamento das diárias que ultrapassarem o limite, de dez diárias, estabelecido (integral ou em parcelas). (§1º do art. 11)

Aprovação de pagamento de diária de viagem a servidor em trânsito. (§2º do art. 11)

Autorização de viagem no sábado, domingo ou feriado. (§3º do art. 11)

Autorização de viagem do servidor em seu próprio veículo. (inciso II do art. 13)

Autorização para pagamento de diárias, no caso, da viagem ultrapassar a quantidade de diárias solicitadas. (§2º do art. 17)

e) Cálculo da diária de viagem

A diária será devida a cada período de vinte e quatro horas de afastamento, tomando como base para o cálculo os termos, inicial e final (art. 6º).

Entretanto, se o servidor se afastar da sede por período igual ou superior a doze horas e inferior a vinte e quatro horas e comprovar, através de documento legal a hospedagem, ele terá direito a receber diária integral. (art. 7º) O decreto não determina o que é considerado documento legal e quais informações esse comprovante deve conter, sendo assim, a SETUR adota as diretrizes do decreto n. 37 924/96.

Se o servidor permanecer no destino seis horas ou mais e menos de doze horas, fará jus a cinquenta por cento da diária integral. (§1º do art. 7º) Esse valor visa indenizar os

<sup>13</sup> Todas essas competências podem ser delegadas.

gastos com alimentação durante o período. Não há necessidade de comprovação dos gastos com alimentação.

O servidor terá direito a receber cinquenta por cento da diária integral também, se tiver a sua disposição pousada ou alimentação inclusa no evento em que estiver inscrito ou na localidade na qual se encontra a serviço. (art. 8º) Destaca-se que essas informações devem estar disponíveis no processo para que os responsáveis pela concessão da diária não façam pagamento indevidamente, o que não ocorre frequentemente.

O cálculo da diária integral ou parcial é feito de acordo com os termos, inicial e final, conforme Figura 1:

<b>Termo Inicial</b>	<b>Termo final</b>	<b>Tipo de transporte</b>
Horário da partida do veículo oficial do local de sua guarda, de acordo com o relatório de atendimento do SIAD	Horário de retorno do veículo oficial ao local de sua guarda, de acordo com relatório de atendimento do SIAD	Veículo oficial
Horário de embarque no local de origem constante na passagem	Horário de desembarque no retorno ao local de origem	Transporte rodoviário
Horário de desembarque no local de destino, constante na passagem	Horário de embarque no destino ao local de origem, constante na passagem	Transporte aéreo nacional
Horário de desembarque no local de destino no exterior	Horário de embarque no exterior para retorno ao Brasil	Transporte rodoviário ou aéreo internacional

Figura 1: Termos, inicial e final, bases para o cálculo da diária de viagem, de acordo com o tipo de transporte

Fonte: MINAS GERAIS, Decreto n. 44 448 de 26 de janeiro de 2007. Dispõe sobre viagem a serviço e concessão de diária a servidor da administração pública direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Disponível em: < [www.almg.gov.br](http://www.almg.gov.br) >. (Redação dada pelo decreto n. 45 316/10)

Nota: SIAD: Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços.

No caso de deslocamento por meio de veículo particular, o servidor deverá informar, na solicitação de diária, a(s) data(s) e os horários previstos para o início e o término da viagem para o cálculo e para que a autoridade máxima autorize. (§2º do art. 6º)

No caso de viagem a diversos municípios, em que se inclua município especial, o cálculo da diária relativa ao município especial será feito com base na hora de chegada e de saída deste município. (§5º do art. 6º)

Dessa forma, observa-se que a norma só define explicitamente como o cálculo da diária deve ser feito no caso de viagem a vários municípios, quando há município especial. Sendo assim, em uma viagem que inclua capital e município de outros estados, a forma de se calcular a diária não é pré-definida.

Logo, pode-se aplicar o cálculo por analogia ao método usado no §5º do art. 6º, isto é, para a localidade com maior diária toma-se como base a hora de chegada e de saída do município para calcular a diária relativa. Considera-se essa a forma mais correta a ser aplicada conforme os princípios da legalidade, moralidade, proporcionalidade e razoabilidade.

f) Parcela de custeio

Se o destino da viagem a serviço for um município ou distrito que se distancia da sede de cinquenta quilômetros ou menos, o servidor terá direito a receber uma parcela de custeio de vinte reais caso permaneça por seis horas ou mais. (§2º do art. 7º)

Mesmo se houver pernoite nessa localidade, não há direito a percepção de diária de viagem nesse caso: o servidor só receberá a parcela de custeio. Sendo assim, ele deve retornar a sede para pernoitar e voltar ao município ou distrito no dia seguinte, caso seja necessário. Essa é a visão da SEPLAG, explicitada no Manual sobre viagem a serviço e concessão de diárias, disponível no sítio eletrônico do órgão<sup>14</sup>.

g) Casos em que a diária não é devida (art. 9º):

Art. 9º [...]

I – no período de trânsito, ao servidor que, por motivo de remoção ou transferência, tiver que mudar de sede;

II – no deslocamento do servidor com duração inferior a seis horas;

III – no deslocamento para localidade onde o servidor reside;

IV – no caso de utilização do contrato a que se refere o art. 15, quando este contemplar pousada e alimentação, observado o disposto no §3º do referido artigo;

V – cumulativamente com outra retribuição de caráter indenizatório de despesas com alimentação e pousada.

---

<sup>14</sup> Sítio eletrônico da SEPLAG: < [www.planejamento.mg.gov.br](http://www.planejamento.mg.gov.br) >

O servidor também não tem direito a receber diária nos casos em que é aplicada a parcela de custeio (§2º do art. 7 do decreto n. 44 448/07 com redação dada pelo decreto n. 45 316/10).

h) Pagamento da diária

As diárias serão pagas antecipadamente, até o limite de dez. (caput do art. 11)

Caso o número de diárias seja superior ao limite, as excedentes devem ser autorizadas pela autoridade máxima, mediante justificativa fundamentada e poderão ser pagas em parcelas. (§1º do art. 11)

Em casos emergenciais, a diária de viagem pode ser paga após o início da viagem do servidor (em trânsito), mediante justificativa bem fundamentada e autorização do dirigente máximo. (§2º do art. 11)

i) Viagem em veículo particular

Não é permitido viagens de servidor em veículos particulares, exceto: em veículo locado ou cedido ao órgão e em veículo próprio do servidor se autorizado pelo dirigente máximo. (art. 13)

No caso do servidor utilizar seu veículo próprio para viagem a serviço, fará jus a indenização das despesas com combustível, podendo receber sob regime de adiantamento. (§2º do art. 13)

Muitas vezes, o servidor realiza viagem através de veículo de outro órgão, instituição ou ente federado. Nesse caso, cobra-se uma declaração da organização para comprovar o deslocamento.

j) Viagem internacional

O servidor só poderá realizar viagem internacional após ato expresso<sup>15</sup> do Governador do Estado ou autoridade por ele delegada. (art. 16)

O valor autorizado das diárias pode ser recebido pelo servidor em espécie, na moeda nacional ou em dólares americanos. (§3º do art. 16)

No caso de aquisição de moeda estrangeira, cabe ao órgão ou entidade do servidor providenciar a compra junto à instituição credenciada. (§2º do art. 16)

---

<sup>15</sup> Publicação no diário oficial do estado de Minas Gerais.

k) Prestação de contas

Em qualquer caso de deslocamento do servidor para realizar viagem a serviço, ele é obrigado a prestar contas através da apresentação do relatório de viagem, no prazo de 05 (cinco) dias úteis subseqüentes ao retorno à sede. (caput do art. 17)

A Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais determina como obrigatória a apresentação do comprovante de hospedagem para afastamentos até vinte e quatro horas, junto ao relatório de viagem, conforme apresentação sobre diárias de viagem, disponível no site da secretaria.

Tal medida visa garantir que o servidor não seja lesado pelo cálculo, que é realizado através dos horários constantes nos comprovantes de deslocamento, caso haja pernoite, mas não complete vinte e quatro horas de afastamento.

A autoridade concedente deverá cobrar os comprovantes de deslocamento: passagem, *ticket* de embarque, autorização de saída de veículo, declaração (§4º do art. 17). Na SETUR, esses comprovantes devem ser anexados ao relatório de viagem.

No caso de viagem realizada por servidor, sem fazer jus à diária, a prestação de contas deverá ser feita apenas através de relatório técnico. (§3º do art. 17)

l) Devolução de diária em excesso

Se o servidor receber diárias em excesso, ele deverá restituir o estado por meio do documento de arrecadação estadual (DAE). (§1º do art. 17)

m) Punição ao não cumprimento do prazo de prestação de contas

Caso o servidor não cumpra o prazo de entrega do relatório de viagem, poderão ser descontados os valores integrais das diárias recebidas na folha de pagamento, imediatamente. (§5º do art. 17)

n) Infração disciplinar grave

A concessão ou recebimento de diária indevidamente é considerada infração disciplinar grave, com as devidas punições previstas legalmente. (parágrafo único do art. 9º)

o) Controle

É importante destacar que o controle das viagens e das prestações de contas é de responsabilidade da autoridade solicitante<sup>16</sup> e concedente<sup>17</sup>, respectivamente. (§6º do art. 17)

p) Uso de sistema eletrônico

Sistema eletrônico deve ser disponibilizado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG. (Parágrafo único do art. 5º)

### 5.3 Diária de viagem no âmbito da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)

A diária de viagem é um direito do trabalhador celetista, garantido pela Consolidação das Leis do Trabalho. O artigo 457 da CLT determina que, a remuneração do empregado é composta pelo salário devido, como contraprestação do serviço, e pelas gorjetas que receber. Entende-se salário como “[...] o conjunto de parcelas contraprestativas devidas e pagas diretamente pelo empregador ao empregado, em virtude da relação de emprego.” (DELGADO, 2008, p. 684)

O salário não é composto apenas pelas parcelas fixas, mas também pelas comissões, percentagens, gratificações, diárias de viagem e abonos pagos pelo empregador, conforme determina o §1º do art. 457 da CLT. No entanto, as diárias de viagem, assim como as ajudas de custo, só serão inclusas no salário, caso excedam de 50% do salário do empregado, conforme o §2º do art. 457 da CLT. Tal medida foi tomada para tentar reduzir a utilização fraudulenta de tais parcelas salariais dissimuladas – parcelas que originalmente não tem natureza salarial, mas que em decorrência do mau uso passaram a ser tratadas como salário (DELGADO, 2008).

As diárias de viagem são consideradas verbas indenizatórias que buscam ressarcir as despesas feitas ou que serão realizadas para cumprir o contrato de emprego. Apesar de não terem natureza salarial, quando excederem de 50% do salário, serão inclusas a esse. Dessa maneira, a norma repassa o ônus da prova ao trabalhador celetista e ao empregador.

Quando as diárias não ultrapassarem os 50% do salário mensal, considerar-se-ão regulares, cabendo ao trabalhador provar que, em determinado caso concreto, tais verbas

---

<sup>16</sup> Titular da unidade administrativa, conforme manual sobre viagem a serviço e concessão de diárias da SEPLAG

<sup>17</sup> Ordenadores de despesas, podendo ser delegada, conforme manual sobre viagem a serviço e concessão de diárias da SEPLAG

foram utilizadas de forma fraudulenta. Já, se as diárias ultrapassarem os 50% do salário, presume-se que são fraudulentas sendo incorporadas ao salário, cabendo ao empregador provar que tais verbas indenizatórias foram realmente utilizadas com despesas de viagens (DELGADO, 2008).

#### 5.4 Regime de adiantamento

O regime de adiantamento, segundo o art. 68 da lei n. 4 320/1964,

[...] é aplicável aos casos de despesas expressamente definidas em lei e consiste na entrega de numerário a servidor, sempre precedida de empenho na dotação própria, para realizar despesas que não possam subordinar-se ao processo normal de aplicação.

Sendo assim, cabe a cada ente federado determinar legalmente quais serão as despesas submetidas ao regime de adiantamento, o prazo de aplicação, o prazo para prestação de contas, o limite para despesas miúdas de pronto pagamento e, no caso das despesas em viagem, a definição, o cálculo e a classificação das diárias (COSTA, 2010).

No caso do estado de Minas Gerais, o decreto n. 37 924/96, que dispõe sobre a execução orçamentária e financeira, estabelece, no art. 24, em que consiste o regime de adiantamento, isto é, “[...] na liberação de numerário para servidor previamente credenciado pelo Ordenador de Despesa, sempre precedido de empenho prévio estimativo na dotação própria, para a realização de despesas que não possam se submeter ao processo normal de pagamento.”

E, no art. 25, determina as despesas em que poderá ser aplicado o regime de adiantamento:

Art. 25 (...)

I - combustíveis e lubrificantes para veículo em viagem: até R\$ 150,00;

II - reparos de veículos em viagem: até R\$ 150,00;

III - transporte urbano em viagem: até R\$ 150,00;

IV - despesas miúdas: até R\$ 200,00;

V - diligências policiais: até os limites fixados pelo Ordenador de Despesa;

VI - eventuais de gabinete: até os limites previstos no artigo 30.

O prazo de aplicação dos adiantamentos I, II e III depende de autorização de viagem. Já para os adiantamentos IV, V e VI, o prazo é de no máximo 30 dias corridos, contados da data do crédito em conta do servidor, conforme determinação legal.

O prazo para a prestação de contas para os adiantamentos I, II e III é de 03 dias úteis, contados a partir da data de retorno à sede. E, no caso dos adiantamentos IV, V e VI, o prazo é de no máximo 40 dias corridos, contados da data do crédito em conta do servidor.

Os limites dos incisos I, II e III não são fixos, caso haja gasto excedente o servidor poderá ser ressarcido. Já para os incisos IV e V, os valores são limitados aos constantes no decreto. Se o gasto ultrapassar o valor, o servidor arca com o ônus. No caso do inciso VI, os limites foram alterados pelo decreto n. 44 448/07.

É importante ressaltar, ainda, que existem restrições para a concessão de adiantamento. Não pode ser feito adiantamento para servidor em alcance ou com atraso na prestação de contas de adiantamento anterior ou responsável por dois adiantamentos (MINAS GERAIS, 1996).

Caracteriza-se o alcance

[...] pela não prestação de contas no prazo estabelecido ou pela não aprovação das contas em virtude de aplicação do adiantamento em despesas que não aquelas para as quais foi fornecido o adiantamento. (MACHADO; REIS *apud* COSTA, 2010, p. 345)

Lado outro, o regime de adiantamento inverte, assim, a ordem habitual dos processos de pagamento no setor público: empenho - liquidação - pagamento. O empenho é realizado em bases incertas, uma vez que não se sabe quais elementos constituirão a despesa. E, o pagamento é feito antes da liquidação, no sentido, de que a Administração obtém as utilidades adquiridas pelo servidor posteriormente (COSTA, 2010).

Na ordem habitual dos processos, a Administração empenha, garantindo o direito do credor contratado; liquida, após a averiguação se o produto ou serviço foi entregue, conforme as determinações contratuais; e, paga, caso tudo esteja dentro dos conformes.

A utilização do regime de adiantamento é um evento excepcional no uso de recursos públicos. Dessa forma, é imprescindível que o controle sobre esses recursos seja feito de forma mais rígida, uma vez que “[...] o adiantamento suscita, com maior intensidade, desvios e fraudes;” (COSTA, 2010, p. 342).

## 6 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente trabalho, será realizada pesquisa qualitativa, uma vez que para buscar a otimização dos processos de concessão e de prestação de contas de diárias de viagem serão analisados seus fluxos e os problemas identificados que tornam o andamento mais moroso. Tais procedimentos serão averiguados, também, em uma entidade da administração indireta do Estado de Minas Gerais e em uma empresa privada, em busca de mecanismos que possam ser adaptados para tornar esses processos mais eficientes, ágeis e previsíveis. Sendo assim, a pesquisa será descritiva, em que o foco principal é o processo.

O método empregado foi o estudo de múltiplos casos, por ser adequado para explicar os fenômenos que apresentam características peculiares. Apesar de ser um método que, inicialmente, suas conclusões não podem ser generalizadas, é de extrema relevância, pois podem ser feitas comparações entre os estudos realizados.

Para o curso de Administração Pública, tal averiguação é importante, pois há poucos estudos relacionados às diárias de viagem no âmbito do governo e são processos efetuados em boa parte dos órgãos da administração direta, das fundações e autarquias públicas. Dessa forma, será evidenciado o caso da Secretaria de Estado de Turismo, que poderá ser utilizado como base para comparação ou conhecimento.

É essencial destacar que as secretarias de estado, as fundações e autarquias públicas estão submetidas às mesmas legislações para viagem a serviço e concessão de diária de viagem, entretanto esses processos não são, necessariamente, realizados da mesma forma em cada uma delas.

O trabalho de pesquisa será estruturado da seguinte maneira: inicialmente, será realizado o levantamento dos fluxos dos processos de concessão e de prestação de contas de diárias de viagem no âmbito da Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais, para explicitar os caminhos desses procedimentos; em seguida, far-se-á o levantamento documental dos processos de diárias de viagem da secretaria, visando averiguar os principais problemas observados nesses processos; depois, serão efetuadas as entrevistas em uma entidade da administração pública indireta e em uma empresa privada, com o objetivo de conhecer como são realizados esses processos em instituições não submetidas aos decretos estaduais; e, por último, será feita a análise dos dados obtidos.

As técnicas de pesquisa a serem utilizadas são o levantamento dos fluxos, a pesquisa documental e a entrevista. O levantamento dos fluxos dos processos de concessão e de prestação de contas de diárias de viagem foi feito através da observação

participante em campo. Esta técnica permite apreciar mais detalhadamente os caminhos desses processos e os formulários e documentos necessários para seu andamento.

O levantamento documental foi realizado com os processos de diárias de viagem nacionais dos servidores efetivos e de recrutamento amplo. As pastas analisadas foram aquelas em que a viagem tivesse ocorrido entre o período de janeiro a julho de 2010. Esse recorte temporal foi necessário, pois os documentos dos anos anteriores não estavam disponíveis para análise, em decorrência da mudança da secretaria para a Cidade Administrativa de Minas Gerais.

Essa pesquisa foi necessária para averiguar os principais problemas com as solicitações de diárias e as prestações de contas realizadas pelos servidores por afetarem o andamento do processo e o encerramento do exercício. O atraso desses processos prejudica a prestação de contas anual, exigida pelo Tribunal de Contas de Minas Gerais.

O levantamento documental não tem como objetivo analisar quantitativamente as pastas com problemas, mas sim quais são esses. Logo, o enfoque é qualitativo, interessando ao presente trabalho constatar esses problemas para buscar solucioná-los e tornar os processos mais eficientes, ágeis e previsíveis.

Foram averiguadas 50 pastas dentro do período determinado, que continham o formulário “Devolução de Documentação relativa Diárias de Viagem e Adiantamentos” (anexo E). Foi dada prioridade para essas pastas, pois elas explicitam os principais problemas encontrados. As informações dos entraves para o bom andamento do processo foram retiradas desses formulários, presentes nos processos.

Juntamente com a pesquisa documental, foi feita uma breve análise dos formulários utilizados nesses processos a fim de verificar os dados solicitados durante o preenchimento e a necessidade do formulário dentro da pasta e, conseqüentemente, do processo.

Já as entrevistas foram realizadas para conhecer como os processos de concessão e de prestação de contas de diárias de viagem são realizadas em outras organizações, que não estão sujeitas ao decreto n. 44 448/07, e para tentar obter mecanismos eficientes, tanto para o andamento do processo quanto para o controle, que possam ser adaptados ao setor público visando à melhoria dos processos.

As entrevistas foram programadas para serem realizadas, em agosto de 2010, com os funcionários responsáveis pela concessão de diária de viagem e pelo controle da prestação de contas de uma entidade da administração indireta do Estado de Minas Gerais e de uma empresa privada.

Optou-se por fazer entrevistas semi-estruturadas, pois esse tipo de entrevista permite a readequação das perguntas e dá maior liberdade para retirada de dúvidas. O roteiro (apêndice) foi o mesmo para as duas entrevistas e apresenta as perguntas básicas.

A primeira entrevista foi realizada na gerência de Processos Administrativos da empresa privada Arcelor Mittal Brasil S.A. O setor responsável pelas viagens dos funcionários da empresa é o setor de Viagens Corporativas. A entrevista durou cerca de duas horas e foi necessário readequar várias perguntas em decorrência da não utilização de diária de viagem para indenizar o funcionário com as despesas realizadas em viagem a serviço.

Nessa entrevista, houve a possibilidade conhecer detalhadamente os processos de concessão e de prestação de contas das viagens. O entrevistado não se ateu apenas às perguntas, mostrando a execução desses processos na prática. Algumas informações não poderão ser divulgadas no presente trabalho por determinação da empresa, além de não ter sido possível gravar a entrevista.

Já a entrevista em uma entidade da administração indireta do estado não foi tão bem sucedida, quando comparada com a realizada na empresa privada. Tentou-se efetuá-la na Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG), no entanto esses processos foram terceirizados<sup>18</sup>, o que impossibilitou a entrevista. A segunda tentativa foi na Companhia de Saneamento de Minas Gerais (COPASA), entretanto, também não foi possível fazer a entrevista, pois o setor de logística, responsável por esses processos, estava bastante atarefado. A terceira e bem-sucedida tentativa foi no Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG).

Sendo assim, a segunda entrevista foi realizada por telefone com funcionário, que conhece os processos de concessão e de prestação de contas das diárias de viagem, do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG), entidade da administração indireta do estado. Não foi possível fazer a entrevista pessoalmente, pois esses processos envolvem vários setores e não está centralizado em apenas um setor. Logo, optou-se por entrevistar um funcionário que conhecesse esses processos.

A entrevista durou cerca de 40 minutos. Não foi necessário readequar as perguntas, pois a instituição utiliza diária de viagem para indenizar seus funcionários dos gastos realizados durante viagem a serviço. E foi feita por telefone, pois o funcionário preferiu que fosse efetuada dessa maneira.

Apesar de ter sido feita dessa forma, foi possível obter todas as respostas necessárias, além de tirar dúvidas durante a conversa. Algumas informações não puderam ser repassadas por questões de sigilo da instituição.

Sendo assim, a seguir destacar-se-ão os estudos de caso da Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais, da entidade da administração indireta do estado BDMG e da empresa privada Arcelor Mittal Brasil S.A. O levantamento dos fluxos dos processos e a

---

<sup>18</sup> Informação repassada por funcionário da CEMIG.

pesquisa documental juntamente com a breve análise de formulários inserem-se no estudo de caso da SETUR.

## 7 ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

O presente trabalho visa otimizar os processos de concessão e de prestação de contas de diárias de viagem na SETUR. Para isso, será realizado estudo de múltiplos casos, nas seguintes organizações: na Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais, no Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG) e na Arcelor Mittal Brasil S.A.

### 7.1. Estudo de caso da Secretaria de Estado de Turismo de Minas Gerais

A Secretaria de Estado de Turismo (SETUR) tem como finalidade, segundo art. 2º da lei delegada n. 129 de 25 de janeiro 2007,

[...] planejar, coordenar e fomentar as ações do negócio turismo, objetivando a sua expansão, a melhoria da qualidade de vida das comunidades, a geração de emprego e renda e a divulgação do potencial turístico do Estado.

O turismo é considerado uma atividade típica do setor privado, todavia o governo possui um papel importante para seu desenvolvimento, como explicita o ministro do turismo, Luiz Barretto (2008):

[...] partindo do entendimento que esta atividade econômica é essencialmente da esfera da iniciativa privada, mas que o governo tem um papel muito importante nos investimentos de infra-estrutura, nas ações de qualificação de pequenos empresários e de profissionais para o mercado de trabalho, em programas de fomento ao consumo de produtos turísticos e na promoção de destinos, tanto no mercado interno quanto no exterior. Essas diferentes dimensões da ação do governo ajudam a estimular o negócio privado gerando, por exemplo, o aumento da venda de pacotes de viagens, ou, como no caso da atração de investimentos, sinalizando uma disposição firme de criar um ambiente favorável para o investimento privado em grandes projetos de infra-estrutura turística.

Assim como o governo federal, o governo de Minas vê o turismo como um setor promissor que poderá promover o desenvolvimento econômico, principalmente, em regiões mais carentes do estado, como o Vale do Jequitinhonha.

Para realizar boa parte das suas ações e programas, a SETUR despense parte dos seus recursos com despesa de diárias de viagem. As diárias garantem a execução de algumas ações da secretaria, principalmente, para a promoção dos destinos turísticos em outros municípios mineiros, estados e países; a realização de trabalhos em conjunto com as

prefeituras; a busca por novos investimentos; a capacitação dos agentes públicos; e, o acompanhamento e controle dos programas, projetos e convênios.

Por isso, a necessidade de se estudar os processos relacionados às diárias de viagem, no âmbito da Secretaria de Turismo, e de buscar a otimização desses processos. Assim, asseguram-se os objetivos da secretaria, o acobertamento financeiro dos servidores e o bom andamento dos processos.

A seguir, serão apresentados os processos de concessão e de prestação de contas de diária de viagem nacional, e os principais entraves para o bom andamento desses processos, com base em levantamento documental.

Não cabe analisar os processos de concessão e de prestação de contas de diária de viagem internacional, pois ocorrem com menor frequência e, quando há problemas, entra-se em contato direto com o servidor, pois o processo requer mais atenção. E, em suma, tem o fluxo bastante semelhante ao fluxo da diária de viagem antecipada, que será apresentado a seguir.

#### **7.1.1 Fluxos dos processos de concessão e de prestação de contas de diária de viagem nacional**

A concessão de diária de viagem na SETUR é permitida para servidor efetivo, cargo comissionado, colaborador eventual e colaborador da MGS. Apresentar-se-á, adiante, como é esse processo para servidor efetivo, servindo também para cargo comissionado e colaborador eventual. No caso de colaborador da MGS, o processo tem uma configuração diferente, pois a diária é paga diretamente pela MGS ao funcionário, não havendo necessidade de abordá-lo para o presente trabalho, pois é um procedimento mais simples.

Os processos de concessão e de prestação de contas de diária de viagem podem seguir três caminhos diferentes, dependendo se é diária antecipada ou vencida ou se o servidor não tiver feito solicitação de diária. Primeiramente, será destacado o início do processo de concessão, que é semelhante para os dois primeiros caminhos acima citados. Em seguida, apresentar-se-á, separadamente, a continuidade de cada um dos caminhos na seguinte ordem: diária antecipada<sup>19</sup>, vencida<sup>20</sup> e, por último, caso de não solicitação<sup>21</sup>.

Dessa forma, o processo inicia-se com o preenchimento do formulário de solicitação da(s) diária(s) de viagem (anexo B) pelo servidor, com base nas informações da viagem a

---

<sup>19</sup> Desenho do processo: apêndice B

<sup>20</sup> Desenho do processo: apêndice C

<sup>21</sup> Desenho do processo: apêndice D

ser realizada. Após preencher corretamente os campos destinados a ele, é necessário obter a autorização das autoridades, solicitante<sup>22</sup> e concedente<sup>23</sup>.

Em seguida, o servidor deverá instruir o processo que deve conter:

- capa: com nome do servidor, CPF<sup>24</sup> e destino da viagem<sup>25</sup>;
- cópia do contracheque do mês atual;
- no caso de participação em evento ou em curso de capacitação, cópia da programação;
- caso a viagem ocorra no sábado, domingo ou feriado, memorando de autorização da viagem assinado pela chefia de gabinete ou secretário-adjunto (competência delegada pela secretária de estado a esses dois servidores);
- caso a viagem ultrapasse 10 diárias, memorando com autorização para pagamento do excedente (integral ou em parcelas) assinado pela chefia de gabinete ou secretário-adjunto (competência delegada pela secretária de estado a esses dois servidores);
- caso haja pedido de equiparação de diárias, memorando com autorização para equiparação assinado pela secretária de estado de turismo;
- no caso de realização de viagem em veículo particular, memorando com autorização da viagem assinado por algum ordenador de despesa<sup>26</sup> (competência delegada pela secretária de estado a esses servidores);
- no caso da solicitação não atender o prazo de 05 dias úteis, memorando autorizando solicitação fora desse prazo;
- formulário de solicitação da diária de viagem (anexo B);
- *check-list* (anexo C), grampeado na primeira contra-capa do processo;
- o controle de paginação colado na última contra capa;
- processo paginado.

Após a montagem da pasta com todos os documentos corretos, o servidor deve encaminhar o processo para a Diretoria de Planejamento e Modernização Institucional (DPMI). Nessa diretoria, o funcionário responsável irá preencher os campos 18 a 21, 29 a 31 e 36 do formulário de solicitação de diária de viagem.

Na DPMI, ainda, é feita a descentralização orçamentária no sistema integrado de administração financeira (SIAFI) da diária e adiantamentos, caso solicitados. As

---

<sup>22</sup> Chefia imediata

<sup>23</sup> Ordenador de despesa

<sup>24</sup> Cadastro de pessoa física

<sup>25</sup> Conforme orientações do *check-list* (anexo C)

<sup>26</sup> Na SETUR, há quatro ordenadores de despesa: secretário-adjunto, chefia de gabinete, superintendente de estrutura do turismo e superintendente de políticas do turismo.

descentralizações impressas são anexadas à pasta e, em seguida, o processo é encaminhado para Diretoria de Contabilidade e Finanças (DICOF).

É importante destacar que, na secretaria, quando há a solicitação de algum adiantamento para realização de viagem, esse é inserido no mesmo processo da diária. Tanto a solicitação da diária quanto dos adiantamentos devem ser feitas com 05 dias úteis de antecedência da viagem, para que haja tempo suficiente para o pagamento antecipado.

Na DICOF, os documentos constantes na pasta são verificados, caso falte algum documento ou haja erro, a pasta é devolvida para o servidor corrigir o(s) problema(s). Se a documentação estiver correta, dá-se continuidade ao processo.

Se a pasta chegar dentro do prazo de 05 dias úteis, o processo é feito antecipadamente (diária antecipada). Sendo assim, inicialmente são feitos o empenho e a liquidação da despesa no SIAFI; após a certificação digital<sup>27</sup> do ordenador de despesa, faz-se o pagamento.

Em seguida, as informações<sup>28</sup> do processo são inseridas em uma planilha de protocolo para controle e acompanhamento. Essa planilha permite, ainda, verificar quais servidores não prestaram conta dentro do prazo determinado pelo decreto n. 44 448/07 e quais já possuem dois adiantamentos ou dois processos de diária de viagem em aberto.

A pasta com toda a documentação é arquivada temporariamente na DICOF, até que o servidor preste conta da viagem. Essa prestação deve ser feita em 05 dias úteis, após o retorno do servidor à sede.

A análise da prestação de contas tem como objetivo averiguar se a viagem feita pelo servidor foi realizada de acordo com a solicitação de diária e se os gastos realizados com adiantamento (s), se houver, foram feitos de acordo com os princípios administrativos da legalidade, moralidade, razoabilidade.

O servidor, então, irá utilizar o formulário “relatório de viagem” (anexo D) para prestar contas. Preencherá, assim, corretamente todos os campos sob sua responsabilidade (01 a 20). Além disso, deverá anexar ao relatório os comprovantes de deslocamento.

No caso de viagem em veículo oficial, colocar cópia da autorização de saída de veículo (ASV) do Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços (SIAD), com assinaturas do responsável pela permissão e do condutor do veículo, no caso de motorista da SETUR.

---

<sup>27</sup> Assinatura digital

<sup>28</sup> Nome servidor, CPF (cadastro de pessoa física), data da operação, destino e período da viagem, nº do empenho e da ordem de pagamento, valores adiantados.

Se a viagem for por transporte rodoviário, o comprovante é a passagem rodoviária, com carimbo de atesto (data e duas assinaturas/MASP<sup>29</sup>), pois o pagamento dessa passagem deve ser feito ou por adiantamento ou ressarcimento.

No caso de viagem por transporte aéreo, anexar os comprovantes de embarque e desembarque e a cópia deles se forem emitidos em papel termossensível. Nos casos de viagem realizada em veículo particular, locado ou do próprio servidor, é necessário declarar os horários previstos para a saída e a chegada no destino e na sede. Se o deslocamento se der em veículo de outro órgão ou instituição, anexar declaração com o nome do servidor e, de preferência, com os horários.

Além disso, no caso de o servidor ter solicitado adiantamento (transporte urbano/ combustíveis/ lubrificantes), ele deverá anexar todos os comprovantes no formulário “Prestação de conta de despesas de adiantamentos” (anexo F), com carimbo de atesto (data e 02 assinaturas/MASP), e enviar junto com o relatório de viagem para verificação.

É importante ressaltar que esses comprovantes devem ter algumas informações básicas. No caso de despesa com combustíveis ou lubrificantes, só é aceita nota fiscal original em nome da secretaria e com as seguintes informações: CNPJ<sup>30</sup> da secretaria, endereço, placa do carro e quilometragem. E, claro, a data da despesa deve estar de acordo com o período da viagem. Essas notas não podem estar rasuradas ou danificadas.

No caso de despesa com transporte urbano (táxi, pedágio, rotativo), o gasto mais comum é pagamento de táxi. Os recibos devem estar, preferencialmente, em nome do servidor, pois ele é o responsável pelo adiantamento e, devem conter os seguintes dados: local, data, itinerário e placa do carro. Se a despesa for com pedágio, apensar os recibos. Novamente, destaca-se a necessidade das datas dos comprovantes estarem de acordo com o período da viagem.

Nas situações em que o servidor ultrapassar o valor recebido antecipadamente para fazer face às despesas com transporte urbano ou combustível ou lubrificante, deverá solicitar ressarcimento dos valores gastos a mais, por meio de memorando. Esse documento deve conter o “de acordo” da autoridade concedente, autorizando o ressarcimento, e ser enviado juntamente com o relatório e os comprovantes de deslocamento e de despesas para a DICOF.

Após preencher o relatório e anexar os documentos necessários, o servidor deve obter as assinaturas das autoridades, solicitante e concedente, no relatório de viagem. E, em seguida, encaminhá-los para a DICOF. No caso de atraso da prestação de contas, a DICOF envia ao servidor uma carta de cobrança, informando que enquanto não for realizada a prestação, não poderá ser concedida nova diária de viagem ao servidor.

---

<sup>29</sup> Matrícula do servidor público

<sup>30</sup> Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

Assim que o relatório chegar a essa diretoria, o processo continua. Então, é feita a análise do relatório de viagem, comparando-o com a solicitação da diária, constante na pasta arquivada temporariamente, e verificando se o(s) destino(s) é (são) coincidente(s), se a atividade e a justificativa são as mesmas ou correspondentes. Caso o destino seja alterado, é necessário justificar tal mudança por memorando e obter o consentimento das autoridades, solicitante e concedente.

São examinados, também, os comprovantes de deslocamento, em que se checa se os horários declarados no relatório de viagem coincidem com os constantes nos comprovantes. Tais horários são de extrema relevância, pois é através deles que se faz o cálculo da diária de viagem, como determina o decreto n. 44 448/07.

Nas situações em que houver solicitação de outros adiantamentos, é feita a checagem dos comprovantes, observando sempre se foram emitidos no período da viagem, se contem os dados necessários e se estão devidamente atestados (data e duas assinaturas com MASP).

Caso haja algum problema na prestação de contas, o relatório é devolvido ao servidor, acompanhado do formulário “Devolução de Documentação relativa às Diárias de Viagem e Adiantamentos” (anexo E) com os apontamentos dos problemas verificados. Aguarda-se, então, o retorno do relatório com os devidos consertos para dar continuidade ao processo.

Se não houver nenhum problema, calculam-se os valores da diária devida e dos adiantamentos, se tiver. Existem três situações possíveis:

- a) Situação 01: caso o valor da diária aprovado seja igual ao valor recebido antecipadamente;
- b) Situação 02: caso o valor da diária aprovado seja maior do que o recebido;
- c) Situação 03: caso o valor da diária aprovado seja menor do que o recebido.

Na situação 01, após verificar a igualdade dos valores, é dada a baixa da obrigação do servidor no sistema contábil, obtendo a nota de lançamento contábil (NLC). Ao receber diária e/ou adiantamento antecipadamente, o servidor é inscrito no sistema contábil como “Diversos Responsáveis pelos valores recebidos do Estado” para fazer face às despesas realizadas na viagem. Após a prestação de contas, é imprescindível dar baixa nessa obrigação, sinalizando que o servidor já cumpriu com seus deveres, e arquivar definitivamente.

Na situação 02, é necessário fazer o reforço do empenho da diária. Logo, o processo é encaminhado à DPMI para a descentralização orçamentária. Ao retornar para a DICO, é feito o reforço do empenho e a liquidação, aguarda a assinatura digital do ordenador para

dar prosseguimento com o pagamento do valor complementar no caso da diária de viagem. Se o valor complementar for de adiantamento, faz-se um novo empenho e liquida, aguarda assinatura digital do ordenador para fazer o pagamento. Depois, é dada a baixa da(s) obrigação (ões) do servidor (NLC) e arquiva o processo definitivamente.

Na situação 03, o servidor deve devolver essa diferença de valor através do documento de arrecadação estadual (DAE). O relatório, então, volta para o servidor com o formulário de devolução para que ele restitua ao estado. Em seguida, deverá devolver o relatório com o comprovante dessa transação (cópia da DAE e do documento comprobatório do pagamento). Depois disso, serão feitas a anulação da despesa orçamentária (ADO)<sup>31</sup> e a baixa da obrigação do servidor (NLC). O mesmo acontece para os adiantamentos. Por último, então, o processo é arquivado definitivamente.

Foi explicitado então o caso da diária antecipada. A seguir, mostrar-se-á o caso da diária vencida. Isto é, quando a solicitação da diária de viagem não chega dentro do prazo determinado de 05 dias úteis antecedentes a viagem e não é possível fazer o empenho, a liquidação e o pagamento antes da viagem ocorrer.

Nessa situação, é feito apenas o empenho da(s) despesa(s) solicitada(s), diária de viagem e adiantamentos, se houver; e a pasta é arquivada temporariamente até que o servidor preste conta. Da mesma forma que para diária antecipada, as informações<sup>32</sup> da pasta são inseridas na planilha de controle.

Após retornar à sede, o servidor deve encaminhar o relatório da viagem a DICOF, com os documentos comprobatórios anteriormente apresentados. É realizada, então, toda análise da prestação de contas, seguindo as mesmas diretrizes da diária antecipada. Se tudo estiver dentro dos conformes, verifica-se em qual situação o processo é enquadrado. Há três situações possíveis, também:

- a) Situação 01: o valor da diária aprovado corresponde ao valor empenhado;
- b) Situação 02: o valor da diária aprovado é maior do que o valor empenhado;
- c) Situação 03: o valor da diária aprovado é menor do que o valor empenhado.

Para a situação 01, é feita a liquidação e, após assinatura digital do ordenador de despesa, é realizado o pagamento. Na situação 02, é necessário reforçar o empenho da diária, sendo assim o processo é encaminhado para a DPMI para descentralização orçamentária e ao retornar para DICOF, é feito o reforço do empenho, a liquidação e o pagamento. Para os adiantamentos, é preciso fazer um novo empenho. Então, liquida-se o

---

<sup>31</sup> Documento assinado digitalmente pelo ordenador de despesa

<sup>32</sup> Nome do servidor, CPF, data da operação, destino e período da viagem e número do empenho

empenho feito no início do processo e, após assinatura digital, paga-se. O mesmo acontece para o novo empenho.

Já na situação 03, deve-se anular a diferença desses valores (anulação orçamentária) e prosseguir com a liquidação e o pagamento do valor restante. Nessas situações, em que não há pagamento antecipado, normalmente, não há nota de lançamento contábil, logo não é preciso fazer a baixa da obrigação do servidor no sistema contábil, pois ele prestou contas antes de receber os valores. Para essas três situações, faz-se a conferência se há ou não NLC e, em seguida, arquiva o processo definitivamente.

Há, ainda, o terceiro caminho para os processos de concessão e de prestação de contas da diária de viagem. Todavia, esse caminho deve ser evitado ao máximo. Nesse caso, o servidor realiza viagem sem fazer inicialmente a solicitação da diária. Logo, não é feito o empenho em dotação própria.

A chefia imediata do servidor, então, deve solicitar o ressarcimento da diária através de memorando com justificativa bem fundamentada. A autoridade concedente aprovará ou negará o ressarcimento. Se for aprovado, o servidor encaminha a pasta com o memorando e o relatório de viagem para a DICOF.

É realizada, então, a análise do relatório e dos comprovantes para proceder com o cálculo da diária aprovada. Após os cálculos, a pasta é enviada para a DPMI fazer a descentralização orçamentária dos valores aprovados, devolvendo-a para a DICOF com a descentralização impressa e anexa à pasta. Por último, são efetuados o empenho, a liquidação e o pagamento. E, nesse caso, normalmente, também não há nota de lançamento contábil, mas é verificado e, se não houver, o processo é arquivado.

### **7.1.2 Levantamento documental dos processos de concessão e de prestação de contas de diárias de viagem e análise de formulários**

O levantamento documental buscou averiguar quais os principais problemas da solicitação de diária de viagem e da prestação de contas que tornam os processos de concessão e de prestação de contas mais morosos. Sendo assim, foram analisadas 50 pastas desses processos que continham o formulário “Devolução de Documentação relativa Diárias de Viagem e Adiantamentos” (anexo E) de viagens realizadas durante o período de janeiro a julho de 2010.

Os principais problemas encontrados foram:

- a) atraso na prestação de contas do servidor;

- b) falta da programação do evento ou curso na solicitação da diária ou na prestação de contas do servidor;
- c) falta do relatório de eventos na prestação de contas do servidor;
- d) data do relatório anterior à viagem realizada;
- e) datas e horários não batem com os dados dos comprovantes de deslocamento;
- f) no caso dos motoristas da SETUR, divergência dos horários do relatório com os horários dos comprovantes de abastecimento;
- g) falta da cópia dos comprovantes termossensíveis;
- h) relatório sem assinatura da autoridade solicitante e/ou concedente;
- i) ausência de justificativa do atraso da prestação de contas;
- j) no caso de adiantamento de transporte urbano, normalmente faltam alguns dados nos recibos de táxi (data, itinerário, em nome do servidor) e, em alguns casos, há rasuras nos comprovantes;
- k) nos casos de viagem realizada em veículos de outros órgãos e instituições, falta comprovante do deslocamento.

Esses problemas, então, serão levados em consideração na análise final em busca de tentar melhorar e, conseqüentemente, otimizar os processos de concessão e de prestação de contas de diária de viagem.

Já, em relação à breve análise de formulários destacar-se-ão algumas constatações e sugestões para a melhor alocação das informações e dos recursos que:

- a) Formulário de "Solicitação de diária de viagem" (anexo B)

Possui informações a mais do que o estritamente necessário, em comparação com o formulário constante no decreto n. 44 448/07 (anexo G). Além disso, devido à quantidade de informações, a letra utilizada é bastante pequena, o que dificulta a leitura. Sendo assim, alguns campos poderiam ser excluídos: 08, 09, 23 a 25 e 38.

Os campos 08 e 09 não tem utilidade, pois não são usados em nenhuma etapa dos processos. Já os campos 23 a 25 não precisam constar na solicitação, uma vez que todos os memorandos deverão ser anexados a pasta. E o campo 38 é dispensável por representar o mesmo que o campo 39, já que as autoridades, que podem conceder diária e que determinam o meio de transporte a ser usado pelo funcionário, são os ordenadores de despesa do órgão;

b) Formulário “Check-list” (anexo C)

Documento a ser anexado na primeira contracapa da pasta, na forma como foi elaborado é desnecessário. O formulário é fixado na pasta no início do processo pelo servidor e a pasta permanece na DICOF durante grande parte dos processos. Sendo assim, há falha na determinação das responsabilidades no preenchimento do *check-list*.

Além disso, esse formulário não é uma exigência legal, o que faz com que muitas vezes não seja preenchido. Ele poderia, então, ser utilizado apenas para orientar os servidores em relação aos documentos que deverão ser inseridos e conferidos, não sendo essencial anexá-lo em cada pasta.

c) Formulário “Relatório de viagem” (anexo D)

É bastante adequado, não sendo necessário fazer nenhuma alteração em seu conteúdo. Apenas, sugere-se que seja retirado o fundo escrito SETUR para diminuir os gastos com cartucho ou tonner das impressoras;

d) Formulário “Devolução de Documentação relativa Diárias de Viagem e Adiantamentos” (anexo E)

É extremamente útil na comunicação aos servidores dos problemas constatados em sua prestação de contas;

e) Formulário “Prestação de conta de despesas de adiantamento” (anexo F)

Deveria ser reelaborado apenas para reduzir o gasto com tinta e papel. Primeiro, seria necessário tirar o fundo escrito SETUR, uma vez que já se faz menção à secretaria juntamente com o brasão. Segundo, redimensionar as margens para que se aproximem, ao máximo, ao tamanho da folha. E, por último, determinar que esse formulário seja impresso em folha de rascunho para diminuir os gastos com papel.

Sendo assim, pôde ser observado através do levantamento documental e da análise de formulários que há pontos a serem melhorados, essenciais para otimizar os processos de concessão e de prestação de contas de diárias de viagem. No caso dos formulários, é imprescindível readequá-los, dando prioridade apenas às informações estritamente necessárias. Já, em relação às prestações de contas dos servidores, a solução mais apropriada seria criar um manual com todas as regras que devem ser seguidas.

## 7.2 Estudo de caso da entidade da administração indireta do estado: Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG)

Serão apresentados os processos de concessão e de prestação de contas de diárias de viagem do BDMG e ao longo dessa explanação boa parte das perguntas feitas será respondida, com base no roteiro de entrevista. As respostas que não estiverem ao longo da explanação serão apresentadas no final.

O processo de concessão de diária de viagem no BDMG inicia-se com o pedido de autorização do empregado ao gerente ou ao diretor para realizar viagem. Normalmente, os motivos das viagens são: participação em curso ou em evento ou em treinamento. Não é muito comum viagens para realizar reunião, uma vez que só existe a instituição BDMG em Belo Horizonte (MG).

A autorização da viagem, normalmente, é dada pelo gerente, no entanto se o valor do curso, treinamento ou evento for superior ao limite esperado, a autorização deverá ser dada pela instância superior: o diretor. Não há um limite pré-estabelecido, dependendo assim da visão do gerente em relação à necessidade e à importância da participação e do orçamento disponível.

Depois de autorizada a viagem, o documento é enviado para o setor de recursos humanos (RH). Nesse setor, é feito o cálculo da diária de viagem no sistema eletrônico e a diária será creditada na conta do funcionário um dia antes da viagem ocorrer.

No caso de viagem por meio de transporte aéreo, o empregado apenas solicitará a compra ao setor de recursos humanos, fornecendo os horários e o local do evento. E, receberá por email o *voucher* para fazer o *check-in* no aeroporto.

A diária de viagem do BDMG permite gastos com hospedagem, alimentação e transporte. O valor recebido inclui uma parte fixa destinada a hospedagem - não há reembolso se gastar a mais -, e a outra parte para alimentação e transporte – gastos a mais podem ser reembolsados, desde que realizados com bom senso e responsabilidade.

Ao retornar à sede, o empregado tem dois dias úteis para prestar contas através do sistema eletrônico. Só é necessário comprovar os gastos com alimentação e transporte, entretanto, de acordo com o entrevistado, a maioria dos funcionários comprova também as despesas com hospedagem para tornar o processo mais transparente.

Sendo assim, o empregado deverá acessar esse sistema e registrar todas as notas de despesas com alimentação e transporte. Para as despesas com alimentação, só são aceitas notas fiscais, e para os gastos com transporte, principalmente táxi, só são aceitos cupons eletrônicos que tenham CNPJ. Normalmente, não são admitidos recibos de táxi.

Após registro no sistema eletrônico, o empregado tem que reunir todas as notas e os bilhetes de passagem para enviar ao setor financeiro. Esse setor verifica, então, esses documentos e, no caso de devolução de dinheiro, se os valores foram realmente devolvidos à instituição.

Caso tenha recebido um valor a maior do que foi realmente gasto com alimentação e transporte, o empregado deverá devolver a diferença dos valores, por meio do documento gerado pelo próprio sistema eletrônico. Se o valor recebido for menor que os gastos acima citados, o setor financeiro irá creditar na conta do funcionário o valor dessa diferença, após verificação das notas.

Se o empregado não prestar contas em dois dias úteis, o sistema eletrônico envia automaticamente email para o setor de recursos humanos, para o gerente da área e para o setor financeiro, deixando-o em uma situação constrangedora. Tal medida evita, em grande parte, atrasos na prestação de contas.

O controle das diárias de viagem é feito pela diretoria de recursos humanos e pelo sistema eletrônico, além disso, esse sistema controla ainda o prazo para prestação de contas. Enquanto o setor financeiro controla a prestação de contas, isto é, as notas e cupons fiscais apresentados pelos empregados.

No BDMG, há um normativo<sup>33</sup> “Viagens a serviço” que abarca os direitos e deveres dos funcionários, em relação à concessão e à prestação de contas de diária de viagem, além de apresentar as principais regras. Segundo esse normativo, não é devida diária no caso de viagens a municípios que se distanciem até 100 km de Belo Horizonte. O normativo está disponível para todos os funcionários na *intranet*.

Cabe destacar ainda que os valores, da diária de viagem, variam de acordo com o destino da viagem e com o cargo do empregado. Sendo assim, o valor da diária para viagem a capitais é maior do que para outros municípios. E, a diária de um diretor é maior que a do gerente, que por sua vez é maior que a do analista, que é maior que a do técnico. No caso de dois empregados com cargos diferentes viajarem juntos para o mesmo evento/curso/treinamento, há equiparação das diárias ao maior valor.

Já foi explicitado que a diária de viagem pode ser dividida em duas partes: uma parte com valor limitado para hospedagem e outra parte para alimentação e transporte. Não foi possível obter os valores das diárias, mas foi informado um valor aproximado para a parte da hospedagem em uma viagem para São Paulo: “esse valor permite que o funcionário hospede-se em quarto simples no hotel Ibis, mas não no hotel Mercury”.

O cálculo da diária é feito pelo sistema eletrônico, que toma como base os horários do evento ou treinamento ou curso. De acordo com o entrevistado, no caso de um evento

---

<sup>33</sup> Revisado normalmente de dois em dois anos

que ocorra em um único dia, com horário de início às 08h (horas) e de término às 18h (horas), é pago ao empregado uma diária e meia.

Pressupõe-se que o sistema eletrônico considera que o empregado chegará ao destino na noite anterior e, portanto, pernoitará para no dia seguinte participar do evento.

O sistema eletrônico utilizado é bem simples, mas atende bem as necessidades da organização. No BDMG, não há um desenho para o processo, mas o normativo explica de forma clara o andamento do processo. E, no caso de dúvidas, por exemplo, de um funcionário novo, a secretária do setor ensina como são os procedimentos.

Caso o empregado opte por realizar viagem em veículo próprio, ele deverá informar a distância (quilometragem) e o gasto com gasolina para poder ser ressarcido.

Além disso, os gastos com viagem são limitados a uma determinada verba por ano. Cabe a cada departamento determinar como seus recursos para viagens serão aplicados ao longo do ano e acompanhar os gastos com viagens de cada empregado, garantindo assim oportunidade para todos os funcionários.

### **7.3. Estudo de caso da empresa privada Arcelor Mittal Brasil S.A**

A empresa privada Arcelor Mittal Brasil S.A é mundialmente reconhecida pela integridade das suas práticas administrativas. Esse foi um dos motivos para a escolha dessa empresa para realização da entrevista.

A empresa não adota o sistema de pagamento de diária de viagem, atualmente, para cobrir os gastos dos funcionários em viagem a serviço. Até 2008, esse sistema era utilizado e não era necessário prestar contas. A partir do ano de 2008, foram instauradas normas de viagem que determinam as regras para realização, solicitação e prestação de contas de viagem.

Esse normativo é uma política interna administrativa e está disponível para todos os funcionários na *intranet*. É realizada a revisão de dois em dois anos dessas normas, visando aprimorar os processos. Não foi possível ter acesso a esse documento, pois é uma política confidencial e interna da empresa.

O setor responsável pelas viagens de funcionários é o setor de Viagens Corporativas que faz parte da Gerência de Processos Administrativos. Esse setor é composto por 04 (quatro) funcionários, responsáveis pelo controle das viagens de todos os funcionários no Brasil. Todavia, não são todos os trabalhadores que viajam, sendo assim, segundo a entrevistada, o setor controla cerca de 5.000 dos 30.000 funcionários da empresa no Brasil.

Hoje, a Arcelor Mittal Brasil S.A trabalha com o sistema de cartão corporativo para cobrir as despesas dos seus funcionários em viagem. O cartão corporativo deve ser

utilizado, preferencialmente sempre, quando for possível fazer o pagamento através dele. No caso de viagem para localidades, onde não são aceitos cartões, o funcionário deverá solicitar adiantamento.

A solicitação deve ser feita com antecedência de 05 dias para viagem nacional e de 10 dias para viagem internacional.

A solicitação de adiantamento é feita por meio de sistema eletrônico disponível na *intranet*. O funcionário deve preencher os dados do formulário *online* e encaminhar para autorização da chefia imediata. Após aprovação da chefia, o funcionário faz a solicitação dos serviços via sistema de viagem *self booking*<sup>34</sup>. Os serviços disponíveis são a compra de passagem aérea e reserva de hotel. A solicitação dos serviços também deve ser aprovada pela chefia imediata, se não for selecionada a tarifa mais barata.

Sendo assim, o funcionário viaja e usa o cartão corporativo para pagar as despesas com hospedagem, alimentação, táxi. São permitidos apenas gastos pertinentes a necessidade da viagem. Os gastos normais são com hospedagem, alimentação, passagem aérea, lavanderia no caso de viagens muito longas. No caso de ocorrer alguns imprevistos, como a mala ser extraviada em viagem internacional, são permitidos gastos com roupas, se houver urgência, por exemplo, para participar como palestrante em um congresso. Tais despesas devem ser justificadas e aprovadas pelo superior imediato, caso contrário a empresa deve ser ressarcida.

Após retornar da viagem, o funcionário tem o prazo de 05 dias para prestar contas. Essa prestação é feita através do sistema eletrônico, em que o funcionário irá inserir no formulário os dados das notas. Em seguida, ele imprime o formulário (capa) e anexa os recibos colados em folha A4. Esses documentos são enviados para a célula fiscal de digitalização, e ficarão disponíveis em meio digital. A prestação de contas, então, é enviada para a aprovação da chefia imediata, que deverá conferir e aprovar os gastos.

Caso o funcionário não preste contas no prazo estipulado pelo normativo, o sistema eletrônico dispara o envio de emails para o funcionário, informando-o do seu atraso, até o décimo dia. Após o 10º dia, o sistema envia email para o funcionário e para sua chefia imediata, até que o acerto seja regularizado.

O controle da autorização da viagem e da prestação de contas é feita, pela chefia imediata, que deve aprovar a viagem e os gastos do seu subordinado. O controle dos processos é realizado pelo setor de Viagens Corporativas, responsável por tirar dúvidas dos funcionários e por realizar o “pente fino” dos gastos.

O “pente fino” é a verificação dos gastos realizados através do cartão corporativo que não se enquadram nas despesas autorizadas e de todos os gastos anuais para elaboração

---

<sup>34</sup> Sistema disponibilizado pela agência de viagens contratada, disponível na *intranet*.

de relatórios. Esse controle permitiu identificar clonagem de cartão e negociar melhores valores, por exemplo, das passagens aéreas em decorrência do grande volume de viagens realizadas pelos funcionários da empresa.

No caso de solicitação de adiantamento para realizar viagem a localidades em que não é possível usar o cartão corporativo, o funcionário deverá solicitar a autorização da viagem pelo sistema eletrônico, informando o itinerário e o valor do adiantamento. Após viajar, ele tem o prazo de 05 dias para prestar contas pelo sistema eletrônico, seguindo o mesmo caminho citado anteriormente.

Se o valor do adiantamento for maior do que os valores efetivamente gastos, o funcionário deve devolver a diferença. Se o valor do adiantamento for menor do que as despesas realizadas, o setor financeiro irá providenciar o reembolso dessa diferença.

Os adiantamentos podem ser feitos em três moedas: real, dólar e euro. Alguns funcionários solicitam adiantamento para viagens internacionais para ter segurança, no caso do cartão corporativo não ser aceito ou não funcionar. Na prestação de contas, o próprio funcionário deverá fazer a conversão<sup>35</sup> dos valores das notas para incluir no sistema eletrônico, através do site do Banco Central do Brasil. Caso seja necessário devolver valores, tal restituição deve ser feita na mesma moeda do adiantamento.

O funcionário tem o limite de solicitação de dois adiantamentos em aberto. Para solicitar outro, deverá prestar contas dos adiantamentos já recebidos, antes de fazer um novo pedido.

No caso de viagens sem transporte aéreo, a solicitação do transporte não é feita online. A Arcelor Mittal Brasil S.A possui contratos com empresas de “transporte com motorista” nas localidades em que possui unidades. Essas empresas são responsáveis pelo deslocamento dos funcionários em caso onde não há transporte o transporte aéreo para atendimento, em viagens rodoviárias, para o aeroporto e dentro do município em que trabalha.

Destacar-se-ão a seguir alguns pontos da entrevista não explicitados acima e outros que extrapolam o roteiro de entrevista.

As principais regras para viagem a serviço são: os prazos de antecedência mínima de solicitação e de prestação de contas, os percentuais de empregados de uma mesma área que podem viajar em um mesmo vôo, os cargos que podem viajar em classe executiva, as definições dos cartões corporativos.

O sistema eletrônico facilitou o processo, todavia ainda há resistência por parte de alguns funcionários. São disponibilizados na *intranet* o desenho dos processos, envolvendo

---

<sup>35</sup> A conversão do valor deve levar em conta a cotação da moeda na data em que foi realizado o gasto

viagem a serviço, e o tutorial com o passo a passo da solicitação e da prestação de contas de viagem.

Não há limitações dos gastos durante viagem a serviço. As despesas devem ser realizadas com bom senso e responsabilidade. No caso de gastos excessivos, cabe à chefia imediata aprová-los ou não. Além disso, se for constatado problemas com os gastos após aprovação, a chefia imediata que responde por tais problemas.

Qualquer empregado pode ter cartão corporativo, desde que seja necessário realizar viagens para cumprir funções do cargo. O uso do cartão é favorável, pois é possível rastrear a despesa, o valor é fiel e pode-se limitar o limite do cartão.

Outro ponto interessante é que há diversos tipos de cartões. Um deles só pode ser utilizado para pagamento de hotel, outro só para pagamento de passagens aéreas e um que pode ser usado em qualquer tipo de estabelecimento. Nesse último caso, a verificação dos gastos é bastante rígida.

A entrevistada destaca, ainda, que o uso do cartão corporativo garante maior controle em decorrência da possibilidade de rastreamento das despesas, entretanto é imprescindível ter alguém para checar esses gastos.

Por fim, destaca-se que a Arcelor Mittal Brasil S.A. preza pelo conforto do seu funcionário ao deixar sua casa para realizar viagem a serviço. Sendo assim, os funcionários devem se hospedar em quartos individuais, o que garante a privacidade e o conforto.

#### **7.4. Análise dos dados obtidos**

Ao analisar os fluxos dos processos de concessão e de prestação de contas de diárias de viagem no âmbito da SETUR, o levantamento documental e breve apreciação de formulários, e como são realizados esses processos em uma entidade da administração indireta do estado e em uma empresa privada, foi possível destacar alguns pontos importantes para a otimização desses processos e para adequação ao cenário de uma organização que busca resultados.

Primeiramente, para se tornar uma organização, que gerencia eficientemente seus recursos, com vistas nos resultados, é importante prezar por processos administrativos bem estruturados, previsíveis e amplamente divulgados aos seus funcionários. A empresa privada Arcelor Mittal Brasil S.A., reconhecida mundialmente pela integridade das suas práticas administrativas, possui uma gerência de processos administrativos, corroborando assim para essa idéia.

Além disso, como destaca Cruz (2007), a documentação dos processos é essencial tanto como fonte de informações quanto para identificação rápida dos problemas. Dessa

forma, sugere-se a elaboração de um manual, que englobe as diretrizes dos decretos estaduais que regem a matéria, a descrição dos processos de concessão e de prestação de contas na secretaria, os documentos necessários em cada etapa e em cada situação, e um desenho simplificado do processo para melhor visualização.

Esse manual garantiria a transparência das diretrizes legais, das regras e dos procedimentos, evitaria alegações de desconhecimento dos procedimentos por parte do servidor e, ainda, asseguraria as informações aos novos funcionários. É importante destacar que esse manual deve ser aprimorado ao longo do tempo, pois alguma informação pode ter sido esquecida, afinal, falhas humanas acontecem, ou algum ordenamento alterado.

Enquanto isso, o estudo de caso da SETUR permitiu averiguar alguns problemas nos fluxos, nos formulários e na prestação de contas do servidor. Em relação aos fluxos desses processos, observa-se que a conferência dos documentos da pasta enviada pelo servidor é feita pela DICOE, após passar pela DPME. O ideal seria a própria DPME verificar esses documentos antes de fazer a descentralização orçamentária. Dessa forma, a pasta seria encaminhada à DICOE totalmente conferida e dentro dos conformes, para dar continuidade ao processo.

Outra falha observada é que o ordenador de despesa assina tanto a solicitação de diária quanto o relatório de viagem antes do preenchimento integral desses formulários. Sendo assim, ele, como autoridade concedente, está aprovando valores em branco. No caso da solicitação, então, após o preenchimento dos campos pela DPME, a pasta deveria ser enviada ao ordenador para aprovação e concessão dos valores calculados para a diária e adiantamentos, se houver.

Já, no caso do relatório de viagem, a pasta deveria ser encaminhada ao ordenador após toda a verificação do relatório e dos comprovantes, de deslocamento e de adiantamentos se houver, e o preenchimento dos campos exclusivos da DICOE. Essa diretoria é responsável pela análise técnica da prestação de contas do servidor. Se forem encontradas irregularidades, cabe a ela informar a autoridade concedente, responsável pela determinação das medidas a serem tomadas para o prosseguimento do processo.

Dessa maneira, a autoridade concedente estará aprovando a concessão e a prestação de contas de diária de viagem de acordo com as diretrizes do regime jurídico-administrativo, que preza pela legalidade, moralidade, finalidade e razoabilidade, que em última instância são expressões da supremacia do interesse público. Todavia, o princípio da eficiência não é totalmente atendido, pois com a concentração dessas competências em quatro ordenadores de despesa, os processos ficam um pouco mais morosos. Mas, em situações em que princípios entrem em conflito, é necessário sopesar qual deve prevalecer.

Além disso, através do levantamento documental verificou-se que, as principais causas da morosidade dos processos estão relacionadas à desatenção do servidor ao preencher os formulários e anexar os comprovantes, e ao atraso na prestação de contas.

Acredita-se que o manual ajudará na redução desses problemas e, que seria interessante criar uma política interna de recursos humanos voltada aos processos administrativos, na tentativa de mostrar aos funcionários a importância do próprio manual e da atenção aos procedimentos, pois, isso reduz o retrabalho, o número de devoluções dos relatórios de viagem, e dá maior agilidade no ressarcimento dos valores despendidos a mais pelos servidores.

Quanto aos formulários, há a necessidade de reformulação tanto para melhorar a aplicação dos recursos quanto para obter as informações estritamente necessárias. No caso do formulário de solicitação da diária, seria interessante eliminar alguns campos já citados e o fundo com a sigla da secretaria. O *check-list* seria reformulado e inserido no manual e sua presença em toda pasta seria excluída.

Enquanto isso, o formulário de devolução de documentação seria mantido assim como está e aprimorado ao longo do tempo, se for necessário. O mesmo ocorreria para o relatório de viagem, que seria submetido apenas a uma leve alteração: a retirada do fundo com a sigla do órgão. E, por último, reelaborar o formulário de prestação de contas de adiantamentos como já foi citado anteriormente.

Já, em relação às entrevistas realizadas em uma entidade da administração indireta do estado e em uma empresa privada com vistas a obter mecanismos adaptáveis à secretaria na busca pela melhoria dos processos, destaca-se que um dos principais instrumentos facilitadores desses procedimentos é o uso do sistema eletrônico. No entanto, no caso dos órgãos da administração direta, fundações e autarquias públicas, o uso desse tipo de sistema deve ser disponibilizado pela SEPLAG, não ficando a cargo de cada organização criar ou obter seu próprio sistema.

Além disso, foi possível observar que tanto o BDMG quanto a Arcelor Mittal Brasil S.A. possuem normativos amplamente divulgados em suas respectivas *intranets*. Esses documentos delineiam as regras, os procedimentos, direitos e deveres referentes à viagem a serviço e são revisados em média a cada dois anos, com o objetivo de aprimorar cada vez mais os processos. Isso reforça a idéia da criação de um manual para informar melhor os servidores sobre as normas e procedimentos.

A averiguação dos processos de concessão e de prestação de contas de diárias de viagem em outras instituições foi importante para o conhecimento e a comparação dos métodos aplicados e dos processos (quadro 2), no entanto, só foi possível verificar a existência de alguns instrumentos que podem ser adaptados e utilizados na secretaria.

Quadro 2: Processos de concessão e de prestação de contas de viagem a serviço: comparativo das organizações

Discriminação	SETUR	BDMG	ARCELOR MITTAL BRASIL S.A.
Método utilizado para cobrir despesas em viagem a serviço	diária de viagem	diária de viagem	cartão corporativo e adiantamento
Existência de normativo ou manual que abordem as regras, os procedimentos, direitos e deveres em relação a viagem a serviço	não tem normativo elaborado pela organização, apenas os decretos estaduais	normativo divulgado na <i>intranet</i>	normativo divulgado na <i>intranet</i> e tutorial do passo-a-passo da solicitação de viagem
Desenho do processo amplamente divulgado	não tem	não tem	desenho simples do processo disponível na <i>intranet</i>
Existência de sistema eletrônico	não	sim	sim
Meio para solicitação de viagem	formulário	sistema eletrônico	sistema eletrônico
Meio para prestação de contas	formulário	sistema eletrônico	sistema eletrônico
Autorização para realizar viagem	ordenador de despesa	chefia imediata até determinado valor	chefia imediata até determinado valor
Aprovação da prestação de contas	ordenador de despesa	chefia imediata	chefia imediata
Controle dos processos	DICOF	não foi possível obter essa informação	setor de Viagens Corporativas

(Nota: elaboração própria)

A solução ideal para otimizar a solicitação e a prestação de contas de diária de viagem na SETUR seria a implantação de um sistema eletrônico para esses processos, juntamente com a elaboração do manual. Todavia, devido à restrição do decreto estadual n. 44.448/07 para a utilização de sistema informatizado, fica como sugestão os pontos abordados ao longo da análise dos dados obtidos para a melhoria desses processos, além da aplicação total das normas constantes no decreto.

## 8 CONCLUSÃO

Com a ampliação do papel do estado, observa-se cada vez mais a necessidade de o governo incorporar técnicas privadas de gestão, para aumentar a eficiência na prestação de serviços públicos e alcançar os resultados tão desejados. A reforma do estado, então, busca adequar a Administração Pública ao novo contexto de globalização, avanços tecnológicos e expansão do seu papel.

Essa reforma foca na mudança da gestão de processos para a gestão por resultados. No entanto, como já foi destacado, bons resultados e o sucesso da organização dependem de processos previsíveis, bem estruturados e eficientes.

Sendo assim, o foco total nos resultados não é a maneira correta de se buscar a excelência da organização. É essencial, antes, dotar as práticas e procedimentos administrativos de previsibilidade para dar maior segurança ao servidor e ao órgão, e compatibilizá-los com a gestão por resultados.

A manutenção, assim, de alguns ideais tipicamente burocráticos é importante para garantir a legalidade das ações da Administração Pública e dos agentes públicos, para reduzir falhas e impedir o uso indevido de recursos públicos.

Dessa forma, o presente trabalho almejou sugerir como otimizar os processos de concessão e de prestação de contas das diárias de viagem no âmbito da Secretaria de Estado de Turismo. Tendo em vista, a necessidade de se garantir o direito do servidor à diária de viagem, essencial para execução dos programas e ações da secretaria em todo estado e para a divulgação dos potenciais turísticos no resto do país e do mundo.

Tal necessidade pôde ser observada por meio do estudo de caso da SETUR, em que se constatou a morosidade desses procedimentos, principalmente, em decorrência da falta de atenção dos servidores ao solicitarem diária de viagem e/ou ao prestarem conta, do não cumprimento dos prazos determinados legalmente, de alguns problemas nos fluxos desses processos.

Em relação aos fluxos, constatou-se ser necessário mudar a conferência dos documentos enviados pelos servidores da DICOF para a DPMI. Tal mudança visa tornar o processo de concessão da diária mais eficiente. Além disso, a autoridade concedente só de vê assinar os formulários de solicitação de diária de viagem e de prestação de contas após o total preenchimento dos campos, aprovando assim o gasto.

Através da análise de formulários, foi possível verificar falhas em alguns desses documentos, por apresentarem excesso de informação e má formatação, e na utilização sem necessidade do *check-list* em cada pasta de solicitação de diária, o que toma tempo e recursos.

Dessa forma, a criação de um manual com as principais diretrizes legais, as regras e os procedimentos internos à secretaria poderia reduzir a morosidade, uma vez que os servidores terão um documento a ser consultado para tirar as próprias dúvidas. E, com a descrição dos procedimentos, evita-se que os fluxos sigam caminhos diversos, tornando a concessão e a prestação de contas das diárias de viagem mais ágeis.

O ideal seria esse manual ser criado pela Diretoria de Contabilidade e Finanças (DICOF), uma vez que é a diretoria mais responsável pelos processos de concessão e de prestação de contas das diárias de viagem. Esse trabalho deve levar em conta também as necessidades dos ordenadores de despesa e dos servidores, visando facilitar o andamento dos processos.

Já com os estudos de caso da entidade da administração indireta do estado e da empresa privada, tentou-se obter mecanismos e instrumentos a serem adaptados à secretaria para tornar esses processos mais eficientes. Todavia, essa averiguação não foi tão bem sucedida, pois a secretaria não tem autonomia da vontade para implementar determinadas mudanças, como a implantação de um sistema eletrônico para esses processos, visto como principal meio para otimizar os processos. Há restrições legais, que não permitem tais modificações, cabendo apenas à SEPLAG disponibilizar tal sistema.

A pesquisa nessas outras organizações, no entanto, não se faz inútil. Constatou-se ser imprescindível a existência de normativos ou manuais, que documentem e explicitem os direitos, deveres, regras e procedimentos para viajar a serviço e ter a garantia da cobertura das despesas realizadas. Legalmente, esse direito é assegurado, entretanto algumas condições devem ser seguidas pelos trabalhadores para fazer jus a ele.

No caso do setor privado, cabe a administração determinar as condições, regras e como será feito o acobertamento dos gastos dos seus funcionários, podendo alterá-los quando bem entender, desde que não fira a legislação trabalhista.

Já para a entidade da administração indireta, há uma maior flexibilidade em relação à administração direta, pois aquela organização não está submetida ao decreto estadual. Sendo assim, pode escolher como cobrir os gastos feitos em viagem a serviço pelo funcionário, além de deliberar as regras a serem aplicadas.

Para a SETUR, esse dinamismo não existe. Cabe ao órgão e aos seus funcionários seguir todos os mandamentos do decreto estadual. E, agir de acordo com as diretrizes do regime jurídico-administrativo na execução de suas competências, até mesmo ao realizarem viagem a serviço, prezando pela legalidade, moralidade, razoabilidade na realização dos gastos.

Além disso, a divulgação desses estudos de casos permite disponibilizar informações sobre outros métodos e formas, empregados para indenizar os trabalhadores das despesas

feitas em viagem a serviço. Essas informações podem ser tomadas como base para mudanças, no futuro, dos procedimentos ou, até mesmo, do método empregado.

O presente trabalho também pode ser usado para comparação com os processos de concessão e de prestação de contas executados em outros órgãos da administração direta do estado, fundações ou autarquias públicas. Isso permite averiguar se os entraves encontrados são os mesmos, se os fluxos são parecidos, se possuem instrumentos eficientes que a SETUR não tem.

Portanto, a modernização do aparelho do estado, com destaque para a gestão por resultados, é imprescindível para prestação de serviços de qualidade e com eficiência pelo estado. No entanto, é essencial compatibilizar essa gestão com o aprimoramento dos processos administrativos, tornando-os previsíveis e bem estruturados, para o alcance de bons resultados.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Reforma do Estado e federalismo: o caso dos governos estaduais brasileiros. [Brasília, Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social], 2000. Disponível em: < [http://www.bndespar.com.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/bf\\_bancos/e0001181.pdf](http://www.bndespar.com.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/bf_bancos/e0001181.pdf) >. Acesso em: 11 set. de 2010

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 173-199.

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro v. 41, p. 67-86, 2007. Disponível em: < [www.scielo.br](http://www.scielo.br) >. Acesso em: 19 set. de 2010.

ALMEIDA, Emerson de; MARINI, Caio. **O choque de gestão e seus desafios**: um balanço positivo. [Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral], 2009. Disponível em: < <http://www.fdc.org.br> >. Acesso em: 22 set. de 2010.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. Procedimentos metodológicos. In: \_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). 2005. Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2005. p. 188-215.

ALVES, Ana Carolina Timo. As reformas em Minas Gerais: choque de gestão, avaliação de desempenho e alterações no trabalho docente. In: **SEMINÁRIO DA REDESTRADO – REGULAÇÃO EDUCACIONAL E TRABALHO DOCENTE**, 6., 2006, Rio de Janeiro: UERJ, 2006. Disponível em: < [http://www.fae.ufmg.br/estrado/cd\\_viseminario/trabalhos/eixo\\_tematico\\_1/as\\_reformas\\_em\\_mg\\_choqueu\\_gestao.pdf](http://www.fae.ufmg.br/estrado/cd_viseminario/trabalhos/eixo_tematico_1/as_reformas_em_mg_choqueu_gestao.pdf) >. Acesso em: 18 set. de 2010.

BARRETTO, Luiz. **Desenvolvimento do turismo no Brasil**. Brasília: Ministério do Turismo, 2010. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/imprensa/discursos\\_artigos/forum\\_panrotas.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/imprensa/discursos_artigos/forum_panrotas.html) > Acesso em: 17 Abr. de 2010.

BIAZZI, Monica Rottman de; BIAZZI, Jorge Luiz de; MUSCAT, Antonio Rafael Namur. Metodologia de aperfeiçoamento de processos: estudo de casos em instituições públicas brasileiras. In: **ENCONTRO DA ANPAD**, 30, 2006, Salvador. Salvador: ANPAD, 2006. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsa-2879.pdf> >. Acesso em: 25 set. de 2010.

BRASIL, Decreto - lei n. 5 452 de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Brasília, 1943. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br> > Acesso em: 02 ago. de 2010

\_\_\_\_\_. Lei n. 4 320 de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, 1964. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 02 ago. de 2010.

\_\_\_\_\_. Lei n. 5 172 de 25 de outubro de 1966. Institui o Código de Processo Civil. Brasília, 1973. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 05 ago. de 2010.

\_\_\_\_\_. Lei n. 5 869 de 11 de janeiro de 1973. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. Brasília, 1966. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 05 ago. de 2010.

\_\_\_\_\_. Lei n. 8 112 de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, 1990. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>> Acesso em: 02 ago. de 2010.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 2010. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)> Acesso em: 01 ago. de 2010.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 14 set. de 2010.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. Cadernos MARE da reforma do Estado. v.1.

\_\_\_\_\_. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **REFORMA DO ESTADO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003a, p. 237-270.

\_\_\_\_\_. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **REFORMA DO ESTADO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003b, p. 21-38.

\_\_\_\_\_. Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado em 1995. In: D'INCAO, Maria Angela; MARTINS, Herminco. (Org.). **Democracia, crise e reforma: estudos sobre a era Fernando Henrique Cardoso**. São Paulo: Paz e Terra, 2010, p. 171-212. Disponível em: <[www.bresserpereira.org.br](http://www.bresserpereira.org.br)>. Acesso em: 07 set. de 2010.

BRUNO, Reinaldo Moreira; DEL OLMO, Manolo. **Servidor público: doutrina e jurisprudência**. Belo Horizonte: Del Rey, 2006.

CARDOSO, Fernando Henrique. Reforma do Estado. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **REFORMA DO ESTADO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 15-19.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **MANUAL DE DIREITO ADMINISTRATIVO**. 16 ed. rev. ampl. atual. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006

COSTA, Valeriano Mendes Ferreira. A dinâmica institucional da reforma do estado: um balanço do período FHC. In: ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita (Org.). **O Estado numa era de reformas: os anos FHC**. Brasília: MP, SEGES, 2002. Parte 2

COSTA, Renato Martins. O regime de adiantamento. In: ALVIM, Arruda; ALVIM, Eduardo Arruda; TAVOLARO, Luiz Antonio (Coord.). **Licitações e contratos administrativos: uma visão atual à luz dos tribunais de contas**. 5 reimp. Curitiba: Juruá, 2010.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos**. Estudo integrado das novas tecnologias da informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. 3 ed. rev. atual. ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DELGADO, Mauricio Godinho. Remuneração e salário. In: \_\_\_\_\_. **Curso de direito do trabalho**. 7 ed. São Paulo: LTr, 2008.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, Edimur Ferreira de. **Curso de direito administrativo positivo**. 6 ed. rev. ampl. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

FELIX, Renan Paes. Fazenda Pública diante da efetividade do processo. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho 13ª Região**, João Pessoa. v. 15, n. 1, p. 666-702, 2007. Disponível em: <[http://bdjur.stj.gov.br/xmlui/bitstream/handle/2011/18191/As\\_Prerrogativas\\_Processuais\\_da\\_Fazenda\\_P%C3%BAblica.pdf?sequence=2](http://bdjur.stj.gov.br/xmlui/bitstream/handle/2011/18191/As_Prerrogativas_Processuais_da_Fazenda_P%C3%BAblica.pdf?sequence=2)> Acesso em: 06 set. de 2010.

GUIMARÃES, Tadeu Barreto; ALMEIDA, Bernardo de. O duplo planejamento. In: VILHENA, Renata et. al. (Org.). **O Choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2006.

GUSMÃO, Paulo Dourado de. **Introdução ao estudo do direito**. 33 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2003.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. 2 ed. rev. atual. São Paulo: Saraiva, 2006.

LADEIRA, Leonardo Carvalho. O desafio do gerenciamento informacional no setor público: lições aprendidas do geraes no governo do estado de minas gerais. In: **Congresso Consad de Gestão Pública**, II, 2009, Brasília. Brasília: CONSAD, 2009. Disponível em: < [http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/Material\\_%20CONSAD/paineis\\_II\\_congresso\\_consad/painel\\_6/o\\_desafio\\_do\\_gerenciamento\\_informacional.pdf](http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/Material_%20CONSAD/paineis_II_congresso_consad/painel_6/o_desafio_do_gerenciamento_informacional.pdf) > Acesso em: 19 set. de 2010.

MACEDO, Bruno Sousa. **Racionalização de processos administrativos: Análise do fluxo de Controle de Requisição, Adiantamento e Prestação de Contas de Viagem da Fundação João Pinheiro**. 2000. Monografia (Graduação em Administração Pública) - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2000.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; VON SPERLING, Luciana Grandi. Administração pública gerencial: percepção e reação do grupo gerencial intermediário em organizações brasileiras. **Congreso Internacional Del CLAD sobre la Reforma Del Estado y Del la Administración Pública**, VII, 2002. Lisboa: CLAD, 2002. Disponível em: < <http://unpan1.un.org/intrdoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043314.pdf> > Acesso em: 20 ago. de 2010.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 19 ed. rev. atual. São Paulo: Malheiros, 2005.

\_\_\_\_\_. Celso Antônio Bandeira de. **CURSO DE DIREITO ADMINISTRATIVO**. 27 ed. rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2010.

MINAS GERAIS, Decreto n. 37 924 de 16 de maio de 1996. Dispõe sobre a execução orçamentária e financeira, estabelece normas gerais de gestão das atividades patrimonial e contábil de órgãos e entidades integrantes do Poder Executivo e dá outras providências. Belo Horizonte, 1996. Disponível em: < [www.almg.gov.br](http://www.almg.gov.br) >. Acesso em: 07 ago. de 2010.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 44 448 de 26 de janeiro de 2007. Dispõe sobre viagem a serviço e concessão de diária a servidor da administração pública direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 03 ago. de 2010.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 45 258 de 22 de dezembro de 2009. Altera o decreto n. 44 448, de 26 de janeiro de 2007, que dispõe sobre viagem a serviço e concessão de diária a servidor da administração pública direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 03 ago. de 2010.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 45 316 de 03 de março de 2010. Altera o decreto n. 44 448, de 26 de janeiro de 2007, que dispõe sobre viagem a serviço e concessão de diária a servidor da administração pública direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 03 ago. de 2010.

\_\_\_\_\_. Lei delegada n. 129 de 25 de janeiro de 2007. Dispõe sobre a estrutura orgânica básica da Secretaria de Estado de Turismo. Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 03 ago. de 2010.

\_\_\_\_\_. Lei n. 869 de 15 de julho de 1952. Dispõe sobre o estatuto dos Funcionários Públicos Cíveis do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1952. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br>>. Acesso em: 03 ago. de 2010.

OLIVEIRA, José Roberto Pimenta. O regime jurídico-administrativo e os princípios da finalidade e da razoabilidade. **Revista Internacional de Direito e Cidadania**, n. 3, p. 159-173, fev. 2009. Disponível em: <[www.iedc.org.br](http://www.iedc.org.br)>. Acesso em: 04 set. de 2010.

QUEIROZ, Roberta Graziella Mendes; CKAHNAZAROFF, Ivan Beck. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 3, p. 679-705, maio/jun. 2010. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n3/07.pdf> >. Acesso em: 20 set. 2010.

REZENDE, Flávio da Cunha. As reformas e transformações no papel do Estado: o Brasil em perspectiva comparada. In: ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. (Org.). **O Estado numa era de reforma: os anos FHC**. Brasília: MP, SEGES, 2002. Parte 1.

SANTANA, Angela. A reforma do estado no Brasil: estratégias e resultados. In: **Congreso Internacional Del CLAD sobre la Reforma Del Estado y Del la Administración Pública**, VII, 2002. Lisboa. Lisboa: CLAD, 2002. Disponível em: < <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043328.pdf> >. Acesso em: 15 set. de 2010.

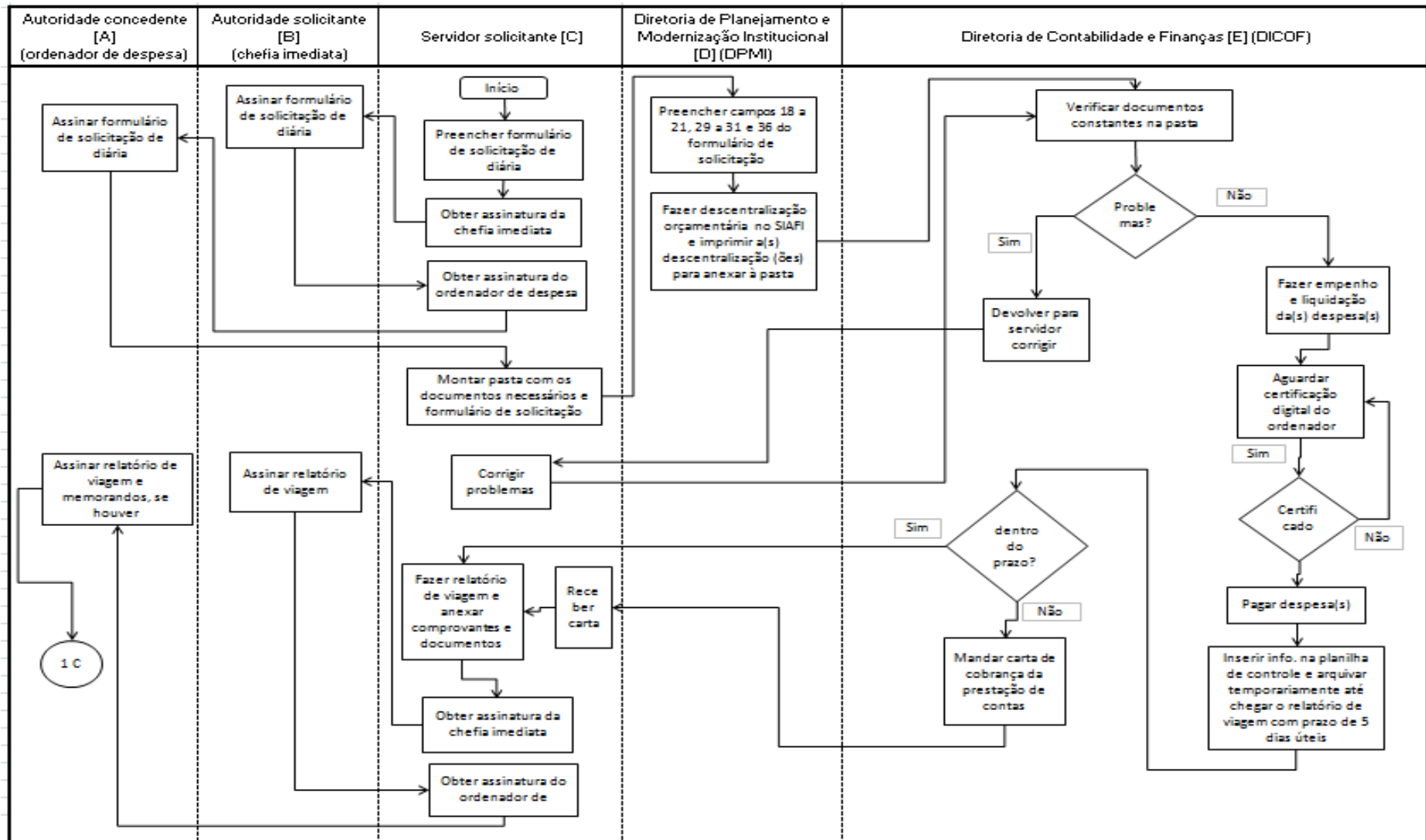
ZUZA, Marilda Sena Pereira. **Melhoria no processo de atendimento ao cliente: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: < <http://www.logisticadescomplicada.com/wp-content/uploads/2010/06/Estudo-de-Caso-Melhoria-do-Processo-de-Atendimento-ao-Cliente.pdf> >. Acesso em: 20 set. de 2010

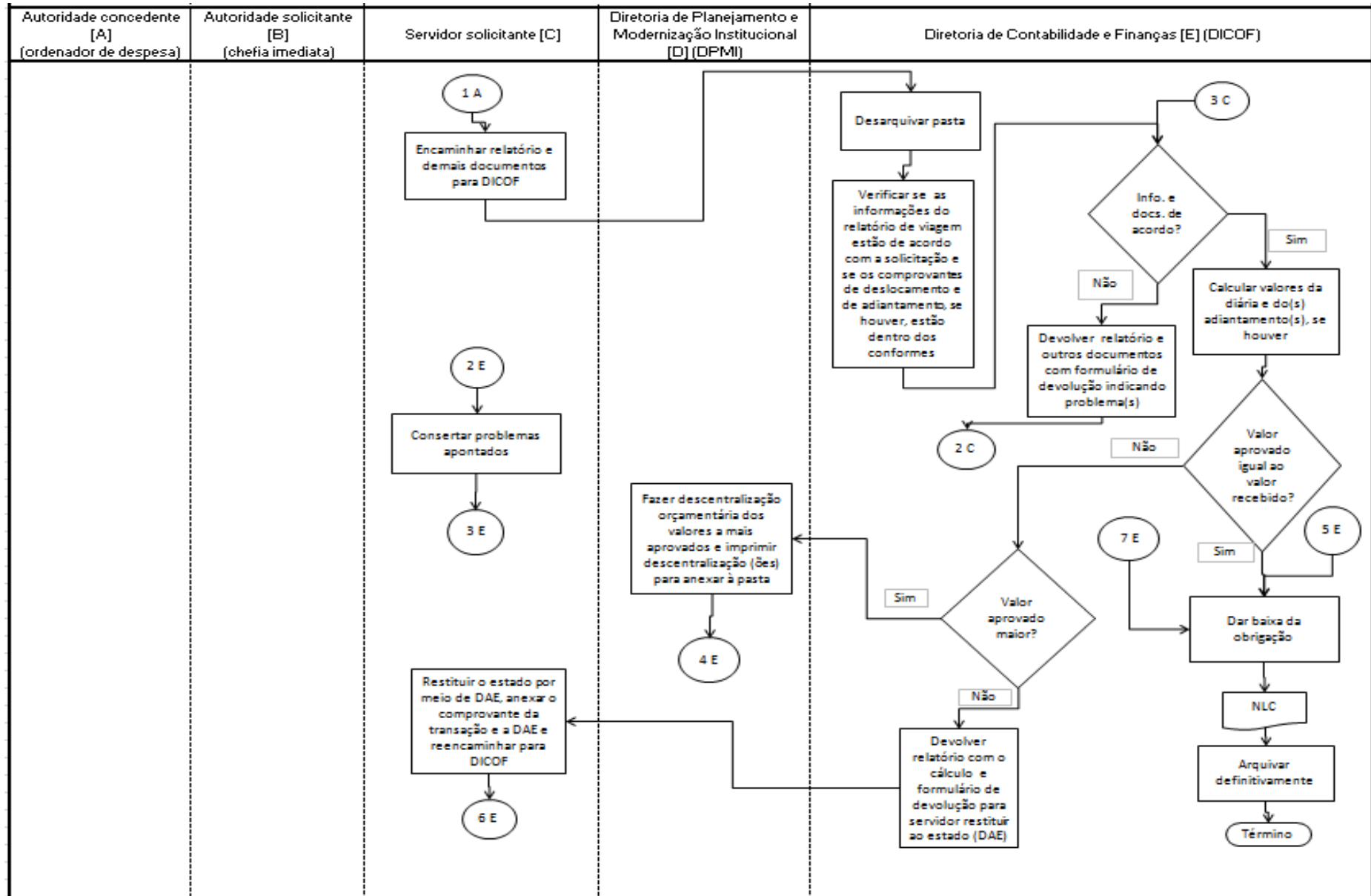
## APÊNDICES

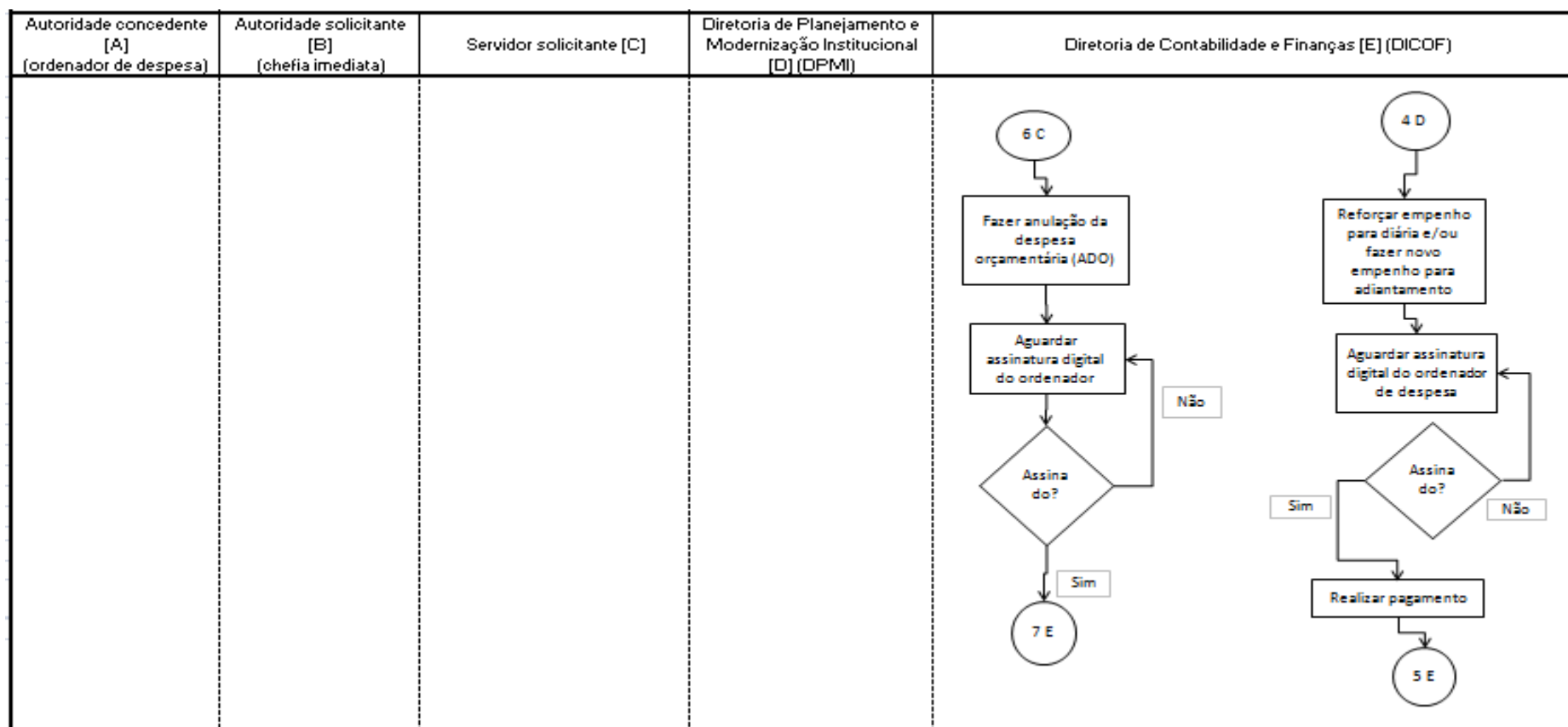
## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA: DIÁRIA DE VIAGEM

- 1) Descreva o processo de concessão de diária de viagem.
- 2) Quais os gastos permitidos (hospedagem, alimentação, táxi)?
- 3) Existe um manual que defina claramente todos os direitos e os deveres dos funcionários em relação à concessão de diária de viagem?
- 4) Como é realizada a solicitação e a consequente prestação de contas da diária de viagem por parte do funcionário?
- 5) Como é feito o controle das diárias de viagem?
- 6) Como é feita a análise da prestação de contas da diária de viagem do funcionário?
- 7) Existe um desenho do processo? Caso exista, ele é amplamente divulgado?
- 8) Existe um sistema eletrônico para tal processo? Caso exista, esse sistema atendeu/facilitou o andamento do processo?
- 9) Como é feita a divulgação das regras sobre diária de viagem para os funcionários?
- 10) Há limite de gastos com alimentação e/ou hospedagem? Se sim, qual?
- 11) Quais as regras principais para a concessão da diária?
- 12) E para a prestação de contas?
- 13) A diária de viagem é feita como adiantamento ou reembolso?
- 14) No caso dos servidores do estado de Minas Gerais, a diária de viagem é calculada de acordo com os horários da viagem, determinados como termo inicial e final. Esses termos dependem do tipo de transporte utilizado: veículo oficial, aéreo, rodoviário. No caso da sua organização, o cálculo da diária é feito de acordo com os horários? Depende do tipo de transporte utilizado? Se negativo para alguma das perguntas, como é feito o cálculo da diária?

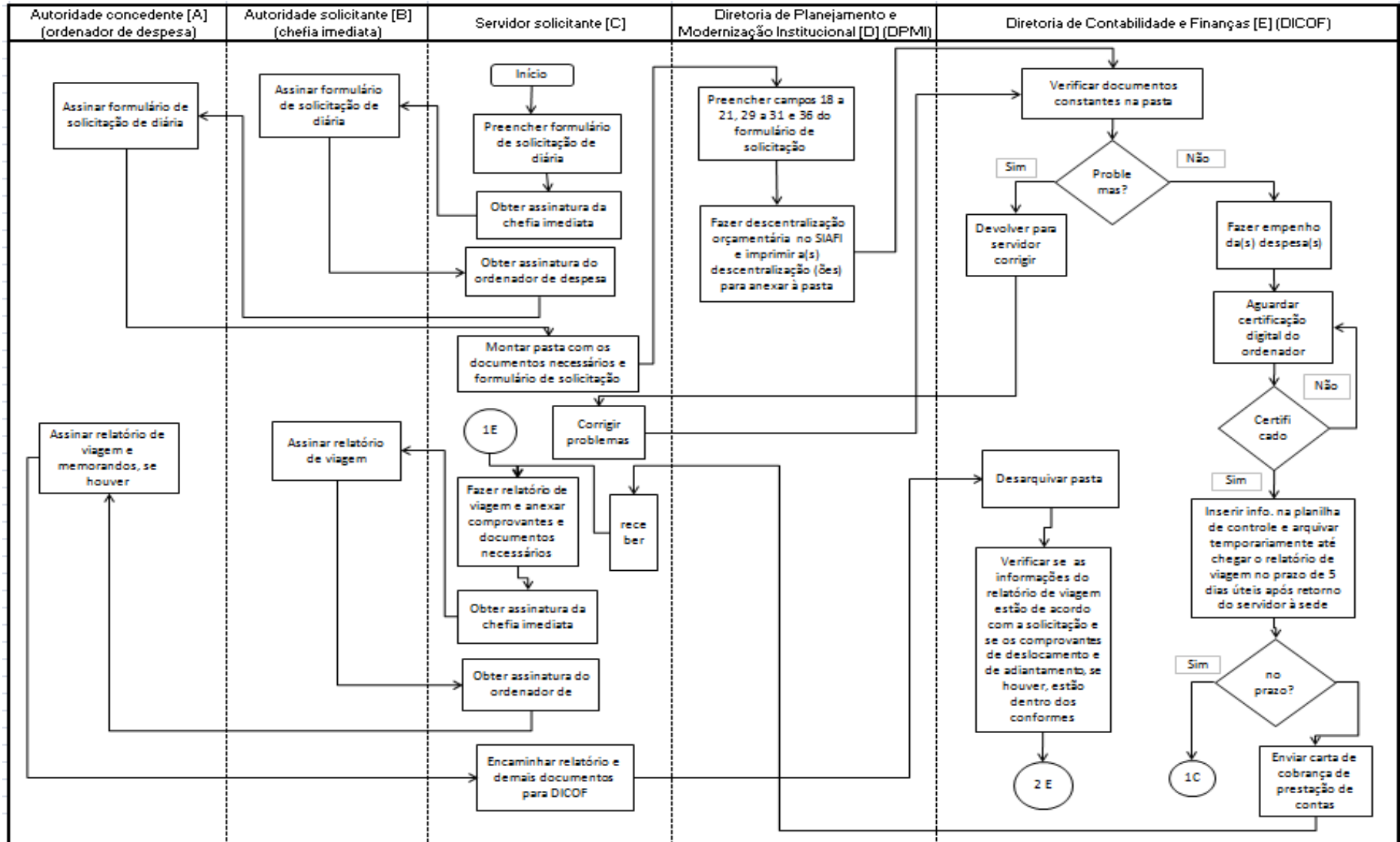
APÊNDICE B – Fluxo dos processos de concessão e de prestação de contas de diária de viagem antecipada

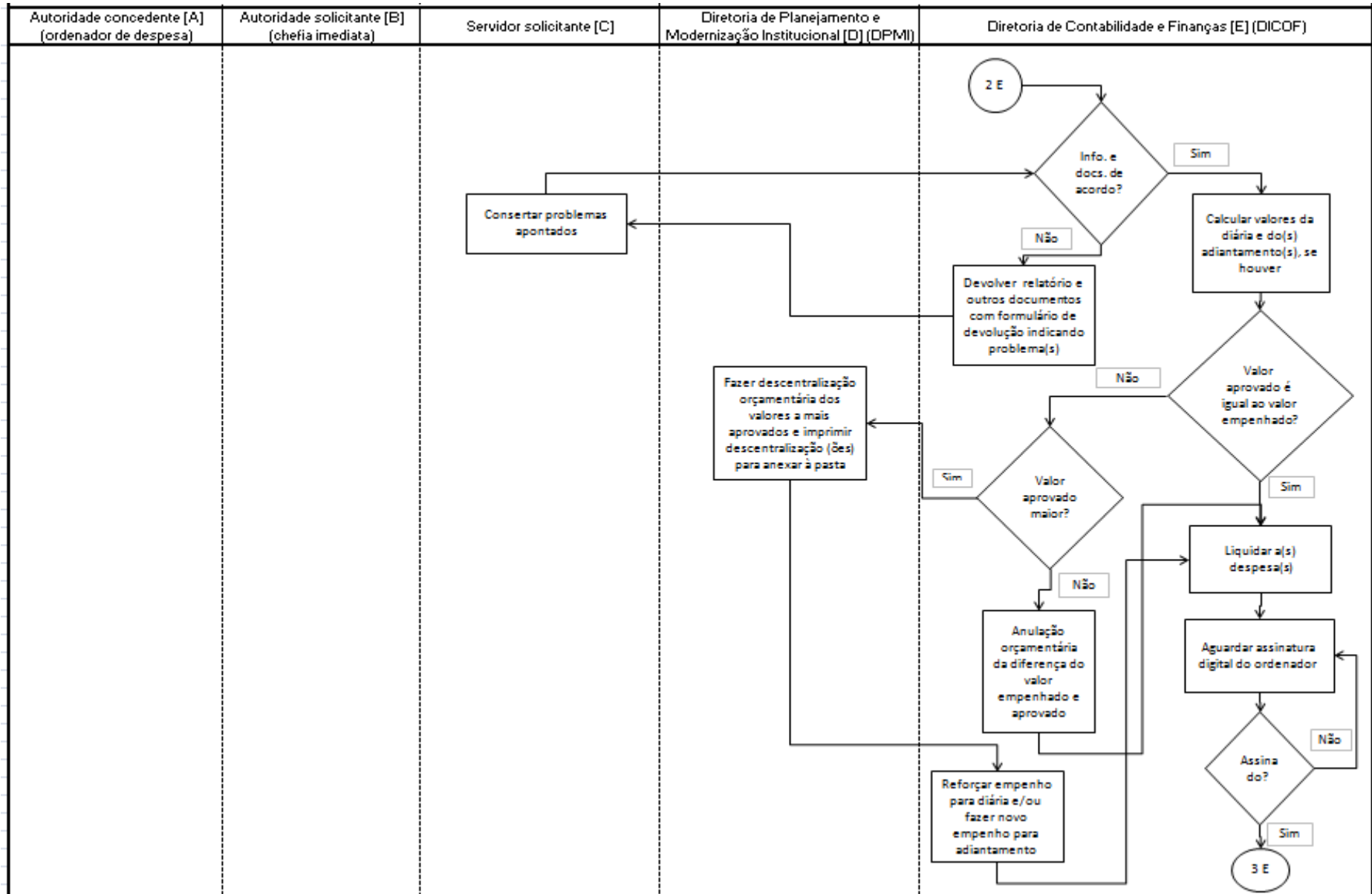


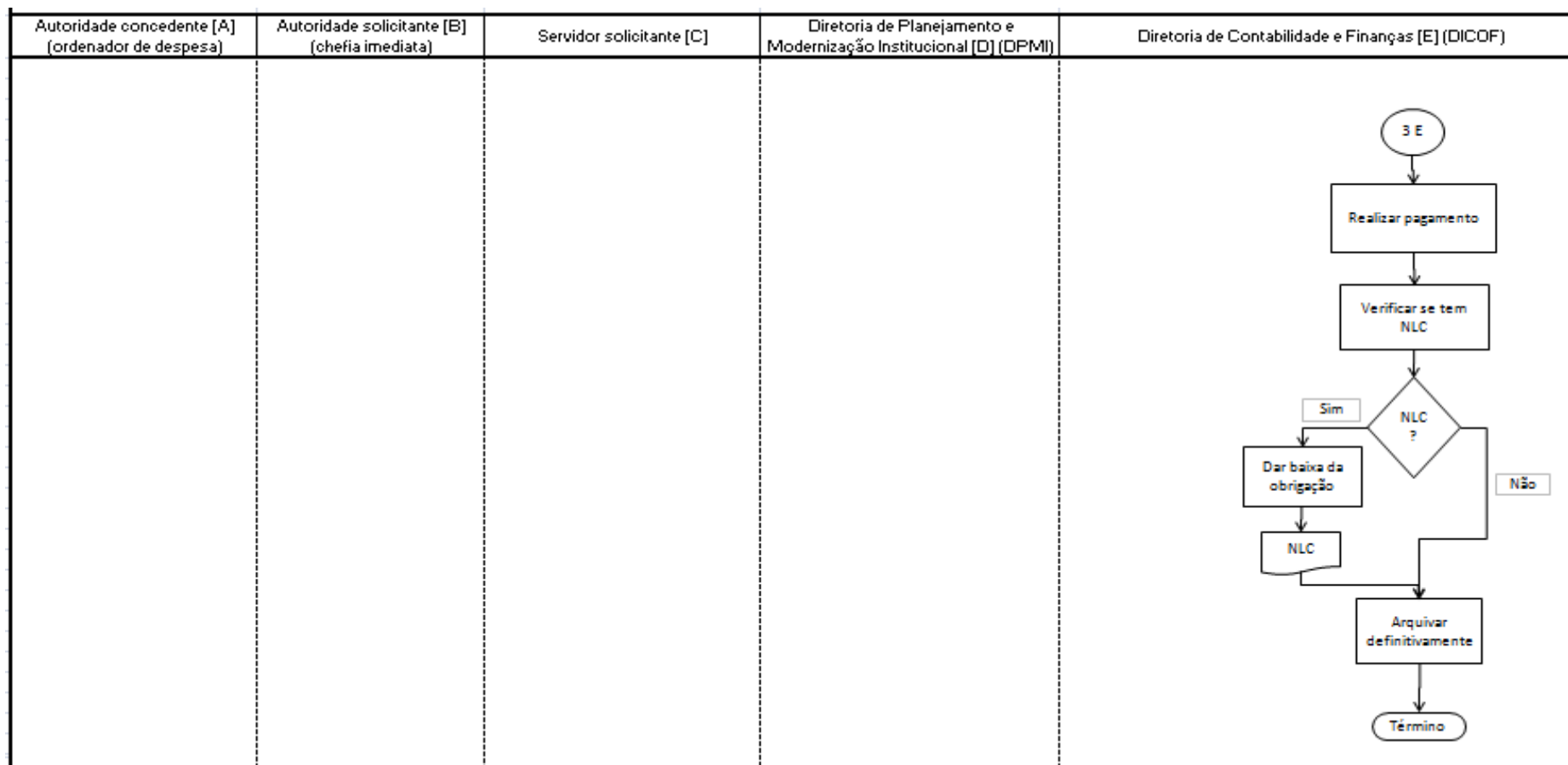




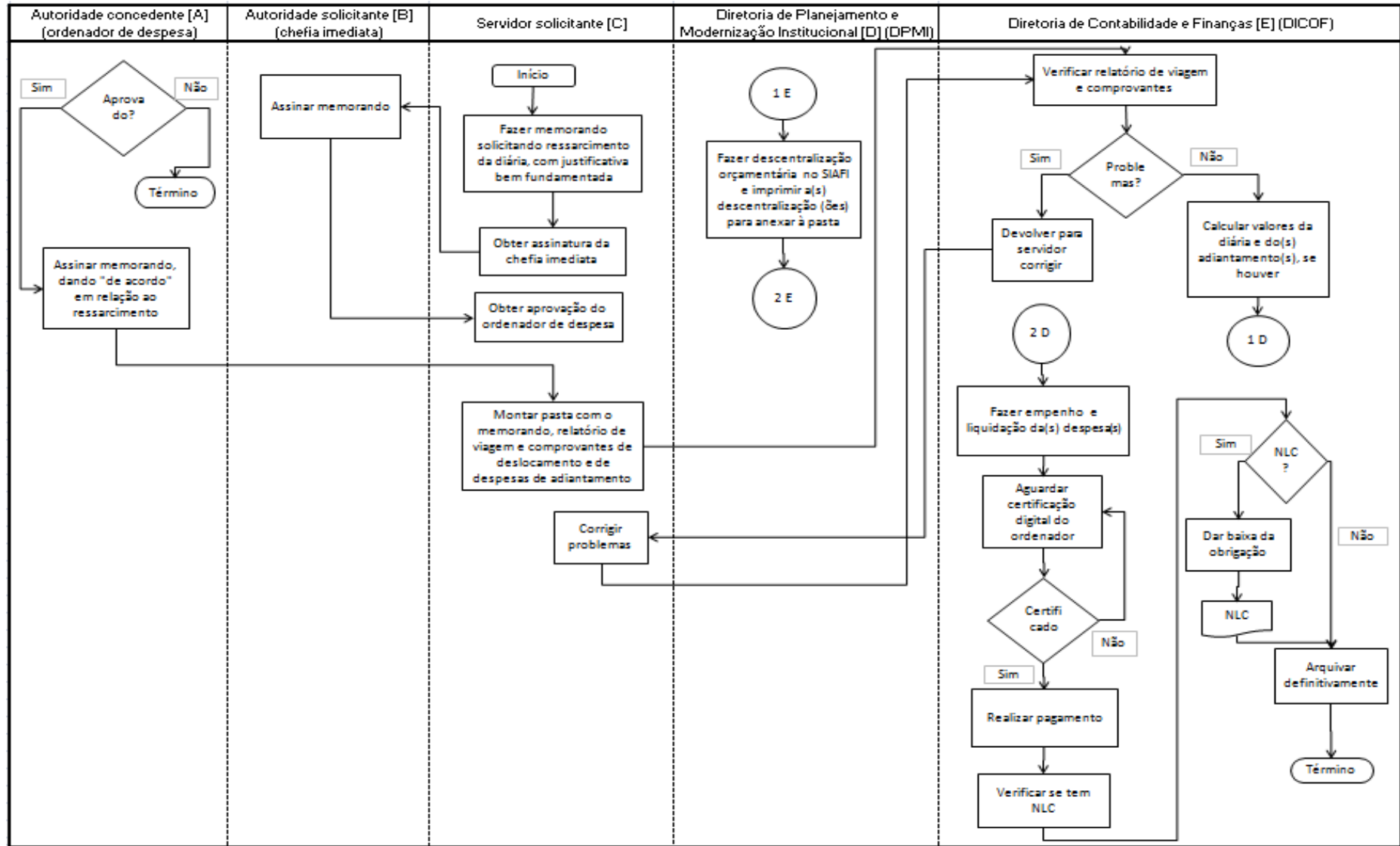
APÊNDICE C – Fluxo dos processos de concessão e de prestação de contas de diária de viagem vencida







APÊNDICE D – Fluxo dos processos de concessão e de prestação de contas de diária de viagem, quando não há solicitação



**ANEXOS**

## ANEXO A – Tabelas de valores de viagens

## ANEXO I

(a que se refere o art. 4º do Decreto nº 44.448, de 26 de janeiro de 2007)

Tabela de Valores - Viagens Nacionais			
DESTINO	FAIXA I (R\$)	FAIXA II (R\$)	FAIXA III (R\$)
Capitais, exceto Belo Horizonte	140,00	190,00	270,00
Belo Horizonte, Municípios Especiais e Municípios de outros Estados que não sejam capitais	100,00	120,00	200,00
Demais Municípios	80,00	100,00	140,00

Enquadramento:

Faixa I: Servidor que exerça cargo efetivo ou em comissão que exija até o nível médio de escolaridade, bem como o servidor que exerça função pública que exija até esse nível de escolaridade.

Faixa II: Servidor que exerça cargo efetivo ou em comissão que exija nível superior, bem como o servidor que exerça função pública que exija esse nível de escolaridade e os membros de Conselhos Estaduais.


Faixa III: Secretário-Geral, Secretário de Estado, Secretário-Adjunto, Subsecretário, Dirigente Máximo de Órgão Autônomo, Fundação e Autarquia e seus respectivos Vices, Comandante de Aeronave, Comandante de Avião, Comandante de Avião a jato, Piloto de Helicóptero, Primeiro Oficial de Aeronave e servidores investidos em cargos de provimento em comissão do Grupo de Direção e Assessoramento que estejam no nível DAD-8, DAD-9 ou DAD-10 e, cumulativamente, exerçam atividades inerentes à chefia de Gabinete do Vice-Governador ou de Secretaria de Estado ou às assessorias especiais do Governador.

## ANEXO II

(a que se refere o art. 4º do Decreto nº 44.448, de 26 de janeiro de 2007)

Tabela de Valores - Viagens ao Exterior		
Servidor	Localidade/Valor (U\$)	
	América do Sul e América Central	Demais Localidades no exterior
Governador do Estado; Vice-Governador do Estado.	400	550
Secretário-Geral, Secretário de Estado, Secretário Adjunto de Estado.	350	450
Demais Autoridades - Subsecretário, Dirigente Máximo de Órgão Autônomo, Fundação e Autarquia e seus respectivos Vices e servidores investidos em cargos de provimento em comissão do Grupo de Direção e Assessoramento que estejam no nível DAD-8, DAD-9 ou DAD-10 e, cumulativamente, exerçam atividades inerentes à chefia de Gabinete do Vice-Governador ou de Secretaria de Estado ou às assessorias especiais do Governador.	300	400
Demais Servidores	300	

## ANEXO B – Formulário de solicitação de diárias de viagem

 <b>GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS</b> <b>SECRETARIA DE ESTADO DE TURISMO</b>		<b>SOLICITAÇÃO DE DIÁRIAS DE VIAGEM</b>						
01 – UNIDADE ADMINISTRATIVA DE EXERCÍCIO: <input type="checkbox"/> GAB <input type="checkbox"/> SPT <input type="checkbox"/> SET <input type="checkbox"/> SPOG		02 – ANO DE EXERCÍCIO:						
<input type="checkbox"/> SERVIDOR EFETIVO/ REC AMPLO <input type="checkbox"/> COLABORADOR DA MGS <input type="checkbox"/> COLABORADOR EVENTUAL <input type="checkbox"/> ESTAGIÁRIO		03 – DATA DE EMISSÃO:						
<b>DADOS DO SERVIDOR</b>								
04 – NOME DO(A) SERVIDOR(A):		05 – MASP / MATRÍCULA - MGS:						
06 – CARGO/FUNÇÃO:								
06.1 - <input type="checkbox"/> FAIXA 1 - CARGO DE NÍVEL MÉDIO - DAD 1 A 2.	06.2 - <input type="checkbox"/> FAIXA 2 - CARGO NÍVEL SUPERIOR - DAD 3 A 10.	06.3 - <input type="checkbox"/> FAIXA 3 - SECRETÁRIO, SEC. ADJUNTO E CHEFE GABINETE.						
07 – CPF:		08 – CARTERA DE IDENTIDADE:	09 – RAMAL:					
10 – NOME DO BANCO:	11 – CÓDIGO DO BANCO:	12 – CÓDIGO DA AGÊNCIA:	13 – NÚMERO DA CONTA:					
<b>DADOS DA VIAGEM</b> (O PREENCHIMENTO DOS CAMPOS 18/19/20/21 SÃO DE RESPONSABILIDADE DA DPMI)								
12 – DIA	13 – MÊS	14 – PROCEDÊNCIA	15 – DESTINO	16 – HORÁRIO	17 – TRANSPORTE UTILIZADO	18 – VALOR DA DIÁRIA	19 – Nº DE DIÁRIA	20 – VALOR TOTAL POR TRECHO (R\$)
				SÁIDA	CHEGADA			
21 – TOTAL DE DIÁRIAS E VALOR TOTAL DA VIAGEM								
22 – SERVIDOR RESIDE NA LOCALIDADE DE DESTINO <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO								
23 – A VIAGEM ACONTECERÁ NO FIM DE SEMANA OU FERIADO? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO MEMO. DE AUTORIZAÇÃO Nº _____								
24 – A SOLICITAÇÃO É SUPERIOR A 10 DIÁRIAS? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO MEMO DE AUTORIZAÇÃO Nº _____								
25 – DIÁRIA EM TRÂNSITO CONFORME ART. 1152º DO DECRETO 44.448/07? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO MEMO DE AUTORIZAÇÃO Nº _____								
26 – DECLARO QUE NÃO POSSUO DUAS OU MAIS PRESTAÇÕES DE CONTAS EM ABERTO E ESTOU CIENTE DE QUE A PRESTAÇÃO DE CONTAS RELATIVA A ESSA SOLICITAÇÃO DEVE SER APRESENTA À SPOG ATÉ ____/____/____ (05 DIAS ÚTEIS)								
				DATA	ASSINATURA DO SOLICITANTE/CARIMBO			
27 – JUSTIFICATIVA DA VIAGEM:								
28 – AÇÃO/PROJETO/ATIVIDADE INDICADA PARA EXECUÇÃO DESPESA (SOLICITANTE)								
<b>NECESSIDADES</b>								
PASSAGENS AÉREAS: FORMULÁRIO PRÓPRIO				PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS: FORMULÁRIO PRÓPRIO				
RESUMO DESPESAS PREVISTAS			PREENCHIMENTO PELA DIRETORIA DE CONTABILIDADE E FINANÇAS					
29 – DESPESAS	30 – VALOR SOLICITADO – R\$	31 – VALOR APROVADO – R\$	32 – EMPENHO	33 – Nº OP	34 – DATA OP			
<input type="checkbox"/> DIÁRIA (HOSPEDAGEM E ALIMENTAÇÃO)								
<input type="checkbox"/> COMBUSTÍVEIS								
<input type="checkbox"/> LUBRIFICANTES (CARRO OFICIAL)								
<input type="checkbox"/> REPARO DE VEÍCULOS (CARRO OFICIAL)								
<input type="checkbox"/> TRANSPORTE URBANO								
<input type="checkbox"/> PASSAGEM								
<input type="checkbox"/> OUTROS: (ESPECIFICAR)								
35 – TOTAL								
36 – APROVAÇÃO DA SOLICITAÇÃO E DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA (USO EXCLUSIVO DA DPMI):								
				DATA	CARIMBO / ASSINATURA RESPONSÁVEL DPMI			
37 – ASSINATURA AUTORIDADE SOLICITANTE (CHEFIA IMEDIATA) A VIAGEM SOLICITADA É RELEVANTE E NECESSÁRIA E AO CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES FUNCIONAIS DO SERVIDOR, SENDO, PORTANTO TÉCNICAMENTE JUSTIFICÁVEL.								
_____/_____/_____ DATA	_____ CHEFIA IMEDIATA			_____ MASP				
38 – AUTORIZAÇÃO CONFORME ART. 5º DO DECRETO Nº 44.448/07								
_____/_____/_____ DATA	_____ AUTORIDADE			_____ MASP				
39 – ASSINATURA AUTORIDADE CONCEDENTE								
_____/_____/_____ DATA	_____ ORDENADOR DE DESPESA			_____ MASP				

## ANEXO C – Check- List



GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS  
SECRETARIA DE ESTADO TURISMO

DIÁRIA/RELATÓRIO DE VIAGEM NACIONAL  
UNIDADE SOLICITANTE:

CHECK-LIST SOBRE A AUTUAÇÃO DO PROCESSO DE EXECUÇÃO DA DESPESAS

INSTRUÇÕES:

- Preencher todos os dados (sem rasura) na Solicitação e Relatório de Diárias.
- A montagem da pasta é na ordem crescente, cronológica (observar o conteúdo grampeado, que deverá se arquivado invertido), ou seja, ao abrir o processo o leitor visualizará a última página do mesmo. Não anexar documentos na pasta com grampas ou clips, utilizar os colchetes.
- O check list deve ser grampeado na 1ª contracapa do processo.
- Anexar junto à Solicitação de Diária cópia do contra cheque referente ao mês atual.
- Os documentos deverão estar em pasta contendo na capa: o nome do servidor, CPF e destino da viagem.
- Enviar o processo carimbado e paginado com o controle de paginação na última contra capa do processo devidamente preenchido.
- Tirar cópia dos comprovantes impressos em papel termossensível.
- Preencher na Solicitação e no Relatório de Diárias o valor solicitado no campo de despesas.
- Não preencher no Relatório de diárias e adiantamentos o campo de despesas realizadas, o preenchimento é competência da SPGF/DPMI/DICOF.

TABELA DE VALORES CONFORME ANEXO DO DECRETO 44.448/07

VALORES	FAIXA 1	FAIXA 2	FAIXA 3
CAPITAL – EXCETO BH	R\$ 140,00	R\$ 190,00	R\$ 270,00
MUNICÍPIO ESPECIAL OU DE OUTROS ESTADOS	R\$ 100,00	R\$ 120,00	R\$ 200,00
DEMAIS MUNICÍPIOS	R\$ 80,00	R\$ 100,00	R\$ 140,00
AMÉRICA DO SUL E AMÉRICA CENTRAL	SERVIDOR US\$ 300	DEMAIS AUTORIDADES US\$ 300	SECRETÁRIO US\$ 350
DEMAIS LOCALIDADES NO EXTERIOR	SERVIDOR US\$ 300	DEMAIS AUTORIDADES US\$ 400	SECRETÁRIO US\$ 450
DISTÂNCIA DE ATÉ 30 KM DA SEDE	R\$20,00		

Verificar registros abaixo		Item	Respons.	S	N	N / A	Pendência		
							Data	Pg	Data regular.
CAPA	Nome do Servidor/Colaborador	01	Solicitante						
	Número do CPF	02	Solicitante						
	Objeto da viagem	03	Solicitante						
	Nº de Empenho(s)	04	DICOF						
	Check list grampeado na primeira contracapa	05	DPMI						
	Controle de paginação (última contra capa)	06	Solicitante						
SOLICITAÇÃO DE DIÁRIA	Formulário de "Solicitação de Diária" corretamente preenchido, sem rasuras, assinado pela Chefia Imediata	07	Solicitante						
	Dotação orçamentária/	08	DPMI						

Verificar registros abaixo		Item	Respons.	S	N	N / A	Pendência		
							Data	Pg	Data regular.
	data/assinatura								
	Aprovação dos valores solicitados/datado e assinado	09	DPMI						
DOCUMENTOS P/ VIAGEM NACIONAL (ANEXA)	Cópia do contracheque	10	Solicitante						
	Cópia do e-ticket	11	Solicitante						
	Comprovante da realização do evento (folders/e-mail/outra documentação hábil)	12	Solicitante						
	Memorando solicitando equiparação da diária de faixa superior ou autoridade com assinatura da Chefia Imediata, conforme modelo no diretório 'PÚBLICO'	13	Solicitante						
	Memorando solicitando autorização para diárias superiores a 10 dias com assinatura da Chefia Imediata, conforme modelo no diretório 'PÚBLICO'	14	Solicitante						
	Memorando solicitando recebimento de adiantamento de diárias após o início da viagem com assinatura da Chefia Imediata	15	Solicitante						
	Memorando justificando viagem em final de semana e feriado com assinatura da Chefia Imediata, conforme modelo no diretório 'PÚBLICO'	16	Solicitante						
	Outros casos previstos expressamente na legislação (Decreto nº 44.448/07 e Decreto nº 45.258/10)	17	Solicitante						
CERTIFICAÇÃO TÉCNICA DA DPMI: Certifico que o processo, em anexo, foi devidamente instruído conforme o presente check list, além de ter sido, analisado, conferido e aprovado por esta DPMI.									
Responsável pela DPMI - Masp/ Matr.						____/____/____ Data			
RELATÓRIO DE VIAGEM (nacional/Internacional)	Formulário de "Relatório de Viagem" corretamente preenchido, sem rasuras, assinado e datado pelo servidor e pela Chefia Imediata	18	Solicitante						
	Despesas de diária de viagem realizadas com certificação da DICOF, assinada e datada pelo técnico responsável pela Diretoria	19	DICOF						
DOCUMENTAÇÃO P/RELATÓRIO DE VIAGEM (ANEXAR)	Ticket de embarque (viagem aérea) autorização de saída de veículo no SIAFI (carro oficial)	20	Solicitante						
	Documento de Arrecadação Estadual – DAE, nos casos de restituição de valores recebidos em excesso	21	Solicitante						



OCORRÊNCIAS			
Nº do Item	Responsável	Data	Descrição

Coordenação:

Diretora da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças


Elaboração:

Assessora da SPGF

Aprovação:

Chefe de Gabinete

## ANEXO D – Formulário relatório de viagem

		GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS SECRETARIA DE ESTADO DE TURISMO		RELATÓRIO DE VIAGEM ( ) Antecipada ( ) Vencida			
		01 – EXERCÍCIO:		02 – DATA:			
03 – UNIDADE ADMINISTRATIVA DE EXERCÍCIO: <input type="checkbox"/> GAB <input type="checkbox"/> SPT <input type="checkbox"/> SET <input type="checkbox"/> SPGF <input type="checkbox"/> SERVIDOR EFETIVO <input type="checkbox"/> COLABORADOR DA MGS <input type="checkbox"/> COLABORADOR EVENTUAL			04 – FAIXA: <input type="checkbox"/> FAIXA 1 <input type="checkbox"/> FAIXA 2 <input type="checkbox"/> FAIXA 3				
05 – NOME DO SERVIDOR:			06 – MASP / MATRÍCULA /MGS		07 – CPF:		
08 – NOME DO BANCO		09 – CÔD. BANCO:		10 – Nº AGENCIA:		11 – Nº CONTA:	
PRESTAÇÃO DE CONTAS							
12 – DIA	13 – MÊS	14 – PROCEDÊNCIA	15 – DESTINO		16 – HORÁRIO SAÍDA	16 – HORÁRIO CHEGADA	17 – TRANSPORTE UTILIZADO
18 – ATIVIDADE REALIZADA:							
19 – JUSTIFICATIVA:							
20 – DECLARO QUE NÃO RESIDO NA(S) LOCALIDADE(S) DESTINO				21 – APROVAÇÃO DA AUTORIDADE SOLICITANTE			
/ / DATA		_____ ASSINATURA DO SERVIDOR		/ / DATA		_____ ASSINATURA DA CHEFIA IMEDIATA	
DESPESAS REALIZADAS – USO EXCLUSIVO DA DICO/SPGF							
MEMÓRIA DE CÁLCULO							
22 – CÁLCULO DE DIÁRIAS			23 – DESTINO:				
Nº DE DIÁRIAS	VALOR/QUANTIDADE		Município comum ( )				
VALOR DA DIÁRIA			Município especial e Municípios de outros Estados ( )				
TOTAL DE DIÁRIA			Capital, exceto Belo Horizonte ( )				
			Demais localidade no exterior ( )				
			Distância de até 50 km da Sede ( )				
24 – DESPESAS REALIZADAS	25 – VALOR RECEBIDO	26 – VALOR APROVADO	27 – VALOR A RESTITUIR	28 – VALOR A RESSARCIR	29 – GUIA LANÇAMENTO	30 – GUIA DEPÓSITO	
DIÁRIA							
COMBUSTÍVEL / LUBRIFICANTE							
REPARO DE VEÍCULO							
TRANSPORTE URBANO							
PASSAGEM							
OUTROS (ESPECIFICAR)							
TOTAL DE DESPESAS REALIZADAS							
31 – CERTIFICAÇÃO DA DICO/SPGF							
DATA: / /		_____ Técnico da DICO		_____ Diretoria de Contabilidade e Finanças			
32 – APROVAÇÃO DA AUTORIDADE CONCEDENTE							
DATA: / /		_____ Ordenador de Despesas		_____ MASP			

ANEXO E – Formulário de devolução de documentação relativa a diárias de viagem e adiantamentos

**FAVOR NÃO RETIRAR ESTA FOLHA**

Devolução de Documentação relativa Diárias de Viagem e Adiantamentos

De: Diretoria de Contabilidade e Finanças/SPGF

PARA: \_\_\_\_\_ SETOR: \_\_\_\_\_ DATA: \_\_\_\_\_

Sr (a). Servidor (a):

Estamos devolvendo seu (a):

- ( ) Solicitação de Adiantamento/Diária ( ) Prestação de Contas de Despesa Miúda  
( ) Relatório de Viagens ( ) Prestação de Contas de Eventual de Gabinete

Para: \_\_\_\_\_ no período

de \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ a \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_, conforme abaixo discriminado:

- ( ) Falta Assinatura do Servidor  
( ) Falta Autorização de viagem no sábado/domingo ou feriado (Chefe de Gabinete/Secretário Adjunto)  
( ) Falta autorização da autoridade competente para viagem com mais de 10 diárias (Chefe de Gabinete/Secretário Adjunto)  
( ) Falta assinatura do dirigente máximo no pedido de equiparação de diárias (Secretaria de Estado de Turismo)  
( ) Falta assinatura de Autoridade Solicitante (Chefia Imediata)  
( ) Falta assinatura da Autoridade Concedente (Ordenador de Despesas)  
( ) Faltam dados bancários  
( ) Fora do prazo para concessão da diária ou adiantamento  
( ) Falta cópia dos comprovantes impressos em papel termossensível (Papel de fax)  
( ) Notas fiscais em aberto e/ou assinaturas (Decreto 37.924/96 Art. 10 § 1º)  
( ) Falta carimbo de atesto nas notas fiscais e ou comprovantes de despesas (Data e 2 assinaturas com MASP)  
( ) Falta Assinatura na Autorização de Saída de Veículos (A.S.V.)  
( ) Falta justificativa pelo atraso na prestação de contas (Decreto 44.448/07 Art. 17)  
( ) Falta nome, valor por extenso e itinerário (Recibo de táxi)  
( ) Falta Carimbo de Confere com o Original em cópia de A.S.V. ou comprovantes  
( ) Data e/ou Horário de Relatório de Viagem diverge da A.S.V. ou Passagem  
( ) Falta comprovante de deslocamento (A.S.V., Passagem, Planos de Voo)  
( ) Faltam dados no corpo da NF (Km, Placa Veículo, CNPJ, Endereço)  
( ) Falta Publicação no Jornal MG do Ato autorizando a diária internacional  
( ) Falta Programação/Cronograma do Evento/justificativa da participação no evento, relato da importância do mesmo para o turismo de MG  
( ) Falta de empenho prévio – Solicitar o ressarcimento através de memorando com assinatura “De Acordo” da autoridade competente pelos ressarcimentos (Ordenador de Despesas): \_\_\_\_\_

( ) Servidor com 02 ou mais adiantamentos em aberto e/ou sem prestação de contas há mais de 05 dias úteis após o retorno à Sede: \_\_\_\_\_

( ) Após realizados os cálculos da diária/adiantamento, constatou-se a necessidade de restituição aos cofres públicos de: R\$ \_\_\_\_\_ referente à \_\_\_\_\_ Decreto 44.448 / 07 Art. 17

( ) Outros: Legislação: \_\_\_\_\_ Art. / Item / Parágrafo: \_\_\_\_\_

## ANEXO F – Formulário de prestação de conta de despesas de adiantamentos



**Governo do Estado de Minas Gerais**  
**Secretaria de Estado de Turismo**

PRESTAÇÃO DE CONTA DE DESPESAS DE ADIANTAMENTOS	
NOME/MASP/MATRÍCULA	DATA
LOCAL ONDE FOI REALIZADA A DESPESA	
INTINERÁRIO	O RECIBO ESTÁ EM NOME DA SETUR, ASSINADO, DATADO E ATESTADO POR DOIS FUNCIONÁRIOS? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
(COLAR AQUI O COMPROVANTE) <div style="position: absolute; top: 50%; left: 50%; transform: translate(-50%, -50%); opacity: 0.2; font-size: 100px; pointer-events: none;">             setur           </div>	

## ANEXO G - Formulário de solicitação de diária de viagem do decreto n. 44 448/07

## ANEXO IV

(a que se refere o parágrafo único do art. 5º do Decreto nº 44.448, de 26 de janeiro de 2007)

Formulário para solicitação de diária de viagem

NOME DA INSTITUIÇÃO	SOLICITAÇÃO DE DIÁRIAS/PASSAGEM	Exercício _____	
		Data	
Nome do Servidor		MASP	
Unidade Administrativa de Exercício		CPF	
Nome Banco			
Cód. Banco			
Nº Agência			
Nº Conta			
Classificação Orçamentária			
VIAGENS PREVISTAS			
Período de ___/___/___ a ___/___/___			
Meio de Transporte _____			
Localidade (s)			
OBJETIVO DA VIAGEM			
DESPESAS		Valor Solicitado	Valor Aprovado
Diária			

Combustíveis e Lubrificantes			
Reparos de Veículos			
Transporte Urbano			
Passagem			
Total			
DECLARO QUE NÃO RESIDO NA(S) LOCALIDADE(S) DESTINO			
____/____/____	_____		
Data	Assinatura do Servidor		
APROVAÇÃO DA AUTORIDADE SOLICITANTE			
____/____/____	_____		
Data Carimbo/	Assinatura MASP		
APROVAÇÃO DA AUTORIDADE CONCEDENTE			
____/____/____	_____		
Data Carimbo/	Assinatura MASP		