

RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO 2015 /2018

José Ivo Sartori

Governador

José Paulo Cairolí

Vice-Governador

Luiz Antônio Bins

Secretário da Fazenda

Conselho de Administração

Flávio Pompermayer

Antonio Ramos Gomes

Jorge Krug

Leticia Batistela

Liliane Gomes Utz

Marcus Caberlon

Conselho Fiscal

Gerson Luiz Cutruneo

Eugenio Carlos dos Santos Ribeiro

Newton Berford Guaraná

Diretoria Executiva da PROCERGS

Antonio Ramos Gomes

Diretor-Presidente

Paulo Fernando Kapp

Diretor Administrativo Financeiro

Sergio Rene Debarba Dalanhol

Diretor Técnico

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	06
1.1 A PROCERGS	07
2 CENÁRIO 2015	09
3 ESTRATÉGIAS	11
3.1 Metodologia.....	14
3.2 Projetos Estratégicos e Ciclo de Monitoramento	15
3.3 Visão Orgânica das Perspectivas por Grupo de Indicadores	15
4 PRINCIPAIS REALIZAÇÕES POR ÁREA	17
4.1 Planejamento e Gestão	17
4.2 Controle Interno e Gestão de Riscos	17
4.3 Finanças	18
4.4 Inovação.....	18
4.5 Negócios	19
4.5.1 Mapa Estratégico vs. Objetivos e Soluções Desenvolvidas	20
4.6 Pessoal.....	21
4.7 Infraestrutura/Instalações.....	22
4.8 Desenvolvimento	22
4.9 Operações.....	23
4.10 Rede	23
4.11 Regionais.....	24
5 RESULTADOS	25
5.1 Indicadores de Efetividade.....	25
5.2 Indicadores de Qualidade	27
5.3 Indicadores de Produtividade.....	29
5.4 Indicadores de Sustentabilidade	31
5.5 Análise	40
6 CONSIDERAÇÕES	42
ANEXOS	44
Anexo A: Demonstrações Contábeis 2018.....	45
Anexo B: Parecer do Conselho Fiscal.....	46
Anexo C: Balanço Social.....	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Mapa Estratégico do Governo do Rio Grande do Sul..... 12
Figura 02: Mapa Estratégico PROCERGS 2015 / 2018..... 13
Figura 03: Processo de Planejamento PROCERGS 14
Figura 04: Visão Orgânica das Perspectivas por Grupo de Indicadores 16

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Transações Disponibilizadas	25
Gráfico 02: Índice de Desenvolvimento de Projetos Estratégicos (IDPEC) ..	26
Gráfico 03: Tempo de Resposta das Transações (TRT)	27
Gráfico 04: Índice de Incidentes Resolvidos no Prazo (IIRP)	27
Gráfico 05: Requisições de Serviço Atendidas no Prazo (REQ)	28
Gráfico 06: Taxa de Satisfação Geral Mercado Governo (TSG)	28
Gráfico 07: Número de Funcionários.....	29
Gráfico 08: Evolução das Admissões e dos Desligamentos	30
Gráfico 09: Número de Transações por Força de Trabalho	30
Gráfico 10: Receita Operacional Bruta (ROB)	31
Gráfico 11: Projeção da Receita Realizada vs. Corrigida IGP-M	32
Gráfico 12: Evolução das Despesas	33
Gráfico 13: Projeção da Despesa Realizada vs. Corrigida IGP-M.....	34
Gráfico 14: Comparativo Evolução Custeio/Receita.....	35
Gráfico 15: Evolução do Investimento	35
Gráfico 16: Evolução da Dívida na Gestão	36
Gráfico 17: Lucro/Prejuízo Operacional.....	37
Gráfico 18: Índice de Redução das Despesas Operacionais.....	38
Gráfico 19: Fat. PROCERGS vs. Pgtos Totais/Outras Desp. Correntes.....	39

APRESENTAÇÃO

No atendimento aos dispositivos legais e estatutários, a Diretoria da PROCERGS–Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul apresenta este Relatório da Administração, que expõe as principais realizações e os indicadores-chave de performance ou *KPIs*, *Key Performance Indicator*, sob perspectivas construídas para uma empresa governamental de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), ao qual agregam-se as demonstrações contábeis de 2018.

1.1 A PROCERGS

A PROCERGS–Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul é uma Sociedade de Economia Mista, vinculada à Secretaria da Fazenda¹, conforme Decreto nº 45.039, de 04.05.2007, com sede em Porto Alegre/RS, na Praça dos Açorianos, S/Nº, junto ao Centro Administrativo Fernando Ferrari. Constituída em 30 de Novembro de 1971, por intermédio da Lei nº. 6318, iniciou suas atividades em 28 de dezembro de 1972, como órgão executor da política de informática do Estado.

Hoje a PROCERGS tem a missão de “Prover soluções em TIC para aumentar a eficiência e transparência da gestão pública, dar agilidade aos processos e melhorar os serviços prestados ao cidadão”. Utiliza estrategicamente a Tecnologia da Informação e Comunicação–TIC para a transformação do serviço público e da prestação de serviços à sociedade gaúcha.

O profundo conhecimento dos processos governamentais lhe permitiu uma atuação transversal, com atividades que envolvem o desenvolvimento e a execução de projetos de sistemas, aplicativos e portais, que compõem um acervo de, aproximadamente, 1.200 sistemas, para os quais a Companhia presta consultoria técnica, manutenção e suporte, em diferentes áreas da Administração Pública, como educação, saúde, segurança pública, trânsito, recursos humanos, finanças e gestão governamentais, saneamento, entre outras.

Na função de Data Center do Estado do Rio Grande do Sul, a PROCERGS é a guardiã das grandes bases de dados públicas, com uma estrutura de armazenamento digital distribuída em ambientes de alta e de baixa plataforma, com servidores físicos e virtuais, que, associados aos ativos de rede, asseguram a disponibilidade no suporte aos sistemas críticos do Governo.

Suas instalações dispõem de uma infraestrutura projetada para o processamento de dados, 24h por dia, sete dias por semana, durante todo o ano. É nesse ambiente, que, diariamente, na área de finanças e gestão, são processadas cerca de 600 milhões de documentos fiscais eletrônicos/mês (nota fiscal, nota fiscal do consumidor, conhecimento de transporte e manifesto de documentos fiscais), para mais de 800 mil empresas, de todos os Estados da Federação.

¹ O Projeto de Lei nº224/2018, em vigor a partir de sua publicação em 01 de Janeiro de 2019, introduz modificações na Lei nº 14.733/2015. Neste, a PROCERGS fica subordinada à Secretaria de Governança e Gestão Estratégica (SGGE).

A Administração do Rio Grande do Sul, através da PROCERGS e de seus 1.069 funcionários, fornece soluções personalizadas, que qualificam tanto a infraestrutura de conectividade (InfoViaRS), como a expansão das oportunidades à competitividade sustentável do Estado, em benefício da transformação digital do Governo e da sociedade gaúcha.

Em 2018 a PROCERGS completou 46 anos de existência, com um faturamento da ordem de 336 milhões de reais, decorrentes da comercialização de seus produtos e serviços de TIC, com aumento da produtividade ratificada pela melhoria dos seus indicadores globais/metás e indicadores de resultados.

2 CENÁRIO 2015

À luz da situação brasileira, os índices de competitividade do Estado do Rio Grande do Sul dependem de um conjunto de ações de gestão e de políticas públicas à geração de riqueza, valor para a sociedade, considerando-se o fator produtividade e volume de recursos disponíveis e necessários à sustentabilidade e crescimento.

Muitos são os fatores que afetam a capacidade administrativa do Governo e é preciso coragem dos gestores na superação dos desafios.

O **cenário nacional em 2015** mostrava um ambiente de tensão social, de denúncias de corrupção, de Estados endividados, de governos imobilizados, com desgaste entre os aliados e oposições ferrenhas, que impunham dificuldades de aprovação de reformas no Congresso. Economicamente, percebia-se a ocorrência de pressão inflacionária, com alta dos preços e dos juros, recessão econômica, aumento do desemprego, diminuição do consumo e conseqüente queda na arrecadação de tributos. E, na esfera tecnológica, o cidadão conectado impulsionava o Estado à transparência, à modernização e busca de novos modelos de prestação de serviço da Administração Pública.

No **Estado do Rio Grande do Sul**, a presença de dificuldades estruturais, financeiras e de gestão demandaram a interposição de ações urgentes visando a reestruturação da Administração Pública.

O superdimensionamento do aparelho público frente à escassez de recursos financeiros e o déficit orçamentário, obrigaram a Administração Pública ao atraso no pagamento de salários do funcionalismo e, também, no pagamento de fornecedores. Em paralelo, a procura de alternativas para o reestabelecimento do equilíbrio financeiro, com aumento de receitas, redução de despesas, extinção de órgãos e adoção de medidas de contingenciamento, que implicaram em corte de gastos e de contratações, com impacto na prestação do serviço público.

Há uma tendência crescente no Governo de promoção de novas abordagens com o uso da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), para o desenvolvimento de soluções inovadoras que propiciem maior eficiência sem aumento da máquina pública, utilizando a chamada **transformação digital**, como caminho para saltos positivos e crescentes no desempenho governamental e na melhoria do relacionamento e do atendimento ao cidadão.

Para o Governo do Rio Grande do Sul, a PROCERGS é o órgão indutor da inovação e o executor da política de informática do Estado junto aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. E, nesse caso, a geração de valor/vantagem competitiva se relaciona aos ganhos advindos das transformações no processo de governança do Estado, com produção de economia aos cofres públicos, especialmente pela redução de sua estrutura e desmaterialização ou adoção de novas metodologias e estratégias de modernização da prestação de serviço público, com suporte aos objetivos traçados, que representem, por exemplo, ganhos em eficiência operacional, avanços no quesito transparência, e melhoria no atendimento ao cidadão entre outros.

Assim como no Governo do Estado, também foi feito um **diagnóstico interno da PROCERGS** identificando-se as principais dificuldades administrativas, financeiras e técnicas para um novo direcionamento estratégico requerido pela Administração da Companhia.

Esse diagnóstico revelou um panorama preocupante que indicou um quadro de pessoal desequilibrado, com falta de técnicos em áreas críticas, alto número de aposentados, cargos em extinção e crescimento significativo de reclamações trabalhistas. Financeiramente, um orçamento deficitário, com falta de recursos para investimentos e inadimplência do Governo. Problemas de esgotamento da infraestrutura física do prédio, com pessoal em áreas locadas, reformas em andamento e Centro de Treinamento subutilizado. Tecnicamente, um ambiente de desenvolvimento com dificuldades de manutenção de sistemas legados, uma série de demandas, de áreas importantes de Governo, não atendidas, e necessidade de recursos para continuidade dos investimentos na InfoViaRS e para atualização do parque tecnológico da Empresa.

O conhecimento e a evolução do ambiente propiciam a reflexão necessária sobre as alternativas passíveis e sua influência no futuro da Empresa, para redução das incertezas através da prática de planejamento, importante instrumento orientado à definição dos objetivos, com ênfase ao reforço das competências centrais e fatores críticos, que harmonizam os norteadores estratégicos à consecução dos marcos, pelos quais o desempenho desejado é definido com foco nos resultados.

3 ESTRATÉGIAS

As análises das perspectivas do macroambiente e do microambiente do Estado são utilizados para o suporte às decisões empresariais de curto e longo prazo, que envolvem decisões relativas à escolha e/ou realinhamento de produtos e serviços, tecnologia, infraestrutura, dentre outros elementos relevantes à estratégia empresarial.

A avaliação dessas características elencadas, inerentes ao segmento de atuação e o posicionamento da Companhia permitem decisões mais acertadas em termos de viabilidade econômico-financeira, de rentabilidade e de sustentabilidade.

O Planejamento Estratégico da Empresa, partiu do Mapa Estratégico do Estado, que representa e consolida o Modelo de Governança do Governo, para, então, proceder com a reavaliação dos norteadores estratégicos e a definição dos objetivos da Gestão.

Negócio

Soluções em Tecnologia da Informação e Comunicação para a Administração Pública.

Missão

Prover soluções em TIC para aumentar a eficiência e transparência da gestão pública, dar agilidade aos processos e melhorar os serviços prestados ao cidadão.

Valores

Qualidade
Inovação
Ética
Comprometimento
Sustentabilidade

Visão

Ser referência e melhor opção em soluções de TIC para a Administração Pública.

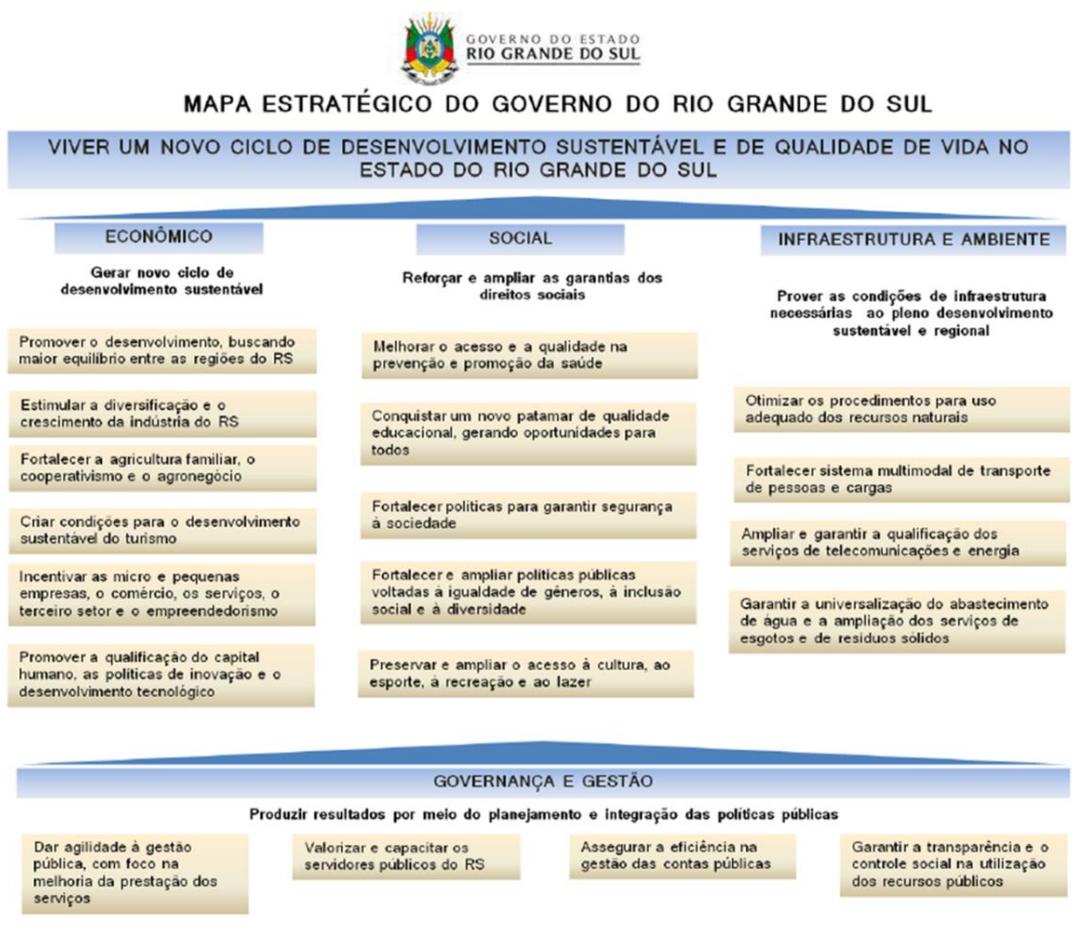


Figura 1: Mapa Estratégico do Governo do Rio Grande do Sul
Fonte: Governo do Estado do Rio Grande do Sul (2015).

O Mapa Estratégico PROCERGS contempla diferentes perspectivas no suporte aos objetivos empresariais, como a dos acionistas, dos clientes, de processos e de pessoas, aos quais associam-se indicadores e/ou direcionadores além de todo um sistema de atividades, que se complementam a fim de criar valor econômico real. Essa é a forma pela qual o ajuste estratégico se torna necessário, para potencializar vantagens competitivas.

O ajuste estratégico prevê a obtenção de consistência entre as atividades desenvolvidas e a estratégia global. Essa consistência garante que as vantagens se acumulem fazendo com que o todo torne-se mais importante que as partes para sustentabilidade das vantagens competitivas.

Visão: Ser referência e melhor opção em soluções de TIC para a Administração Pública

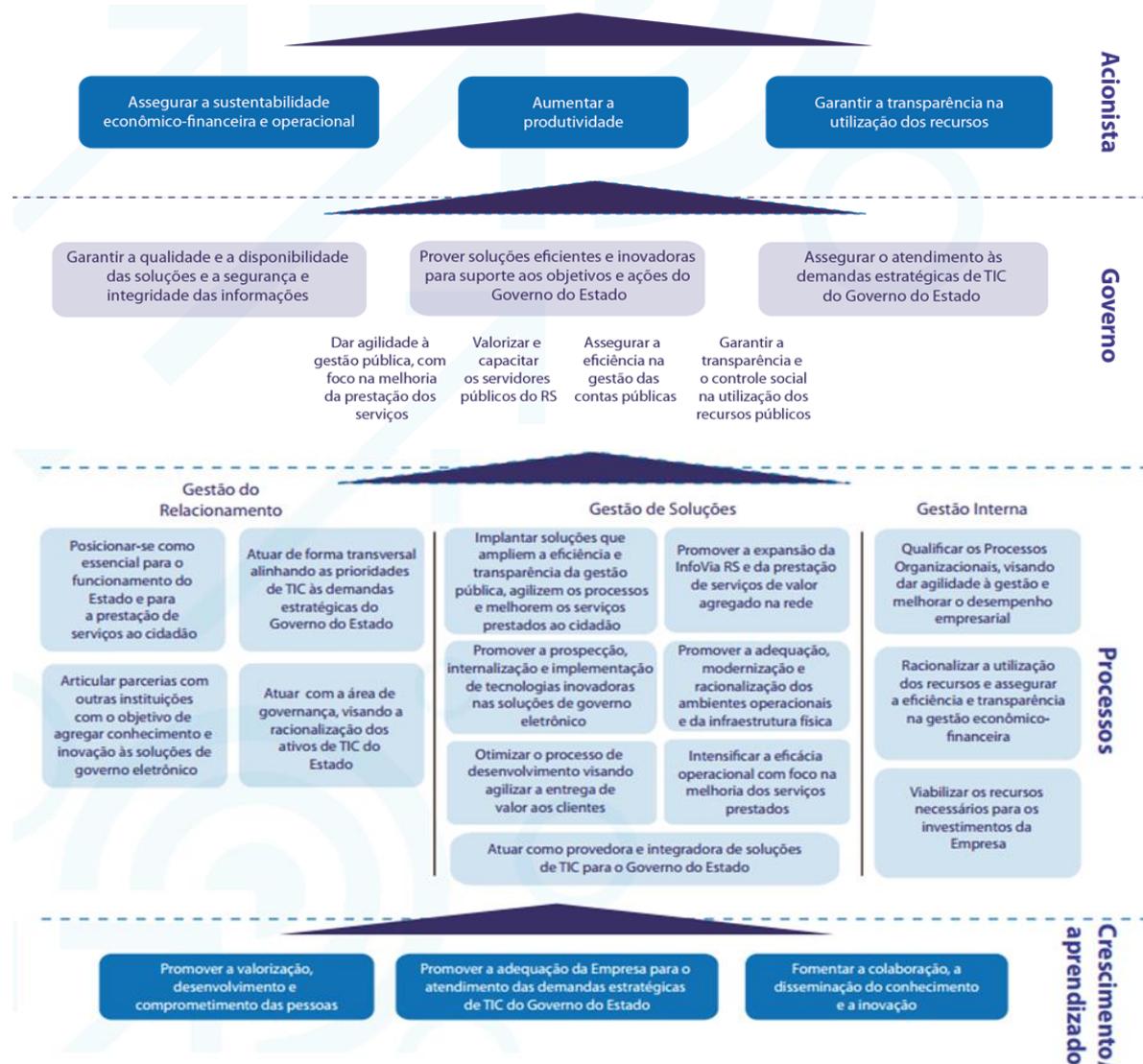


Figura 2: Mapa Estratégico PROCERGS 2015–2018

Fonte: Assessoria de Planejamento PROCERGS (2015).

As deliberações derivadas do Processo de Planejamento Estratégico possibilitam o encadeamento de determinadas estratégias e a promoção do AJUSTE/SINERGIA ESTRATÉGICA à adequação, para mudança de curso da Companhia relativo ao cenário e objetivos de Governo. O sucesso da estratégia diz respeito à construção de um conjunto de ações bem feitas e da integração entre elas.

3.1 Metodologia

No ambiente empresarial existem várias maneiras de elaboração e de execução do Planejamento Estratégico e cada organização seleciona as formas mais apropriadas as suas características.

A PROCERGS desenvolveu, ao longo do tempo, fundamentada nas melhores práticas, sua própria metodologia de Planejamento e Gestão. Hoje, há um sistema estabelecido, processos e etapas claras, que asseguram o cumprimento dos objetivos traçados.

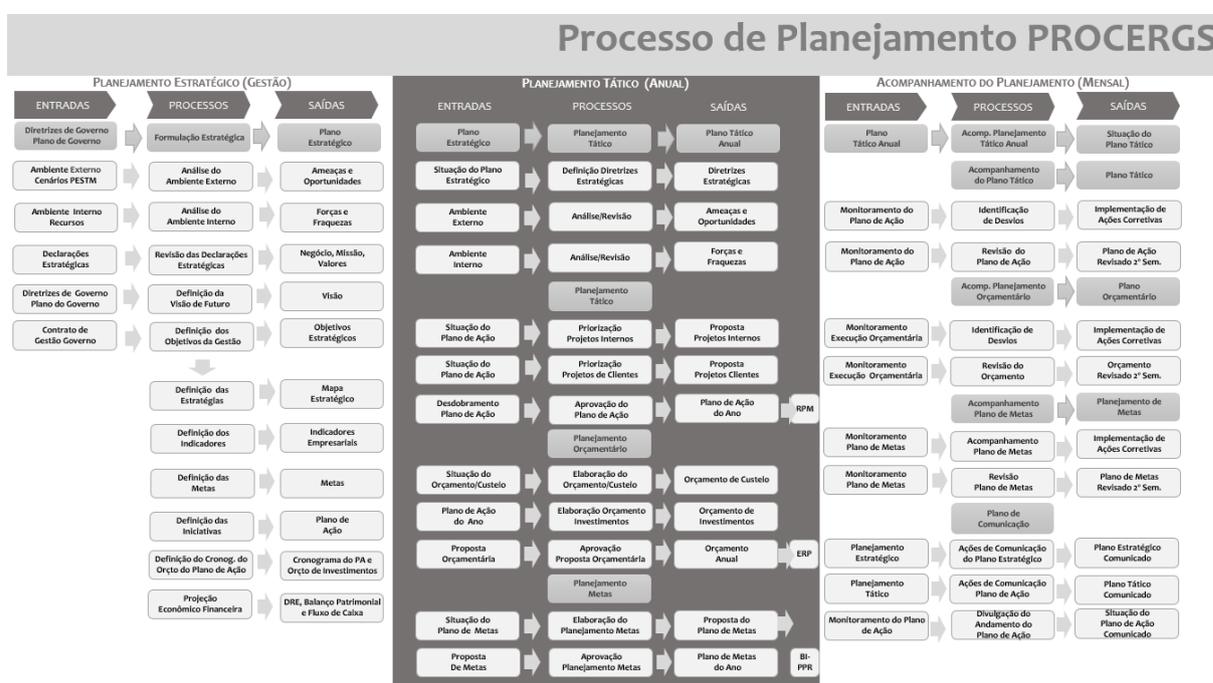
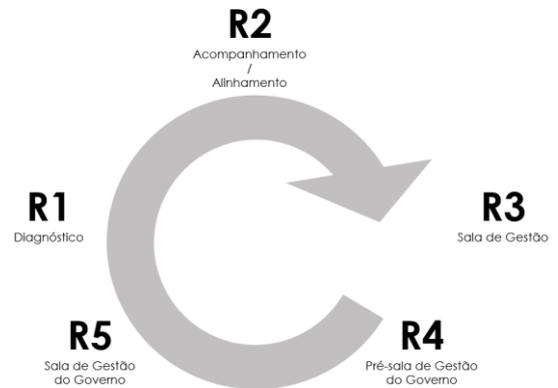


Figura 03: Processo de Planejamento PROCERGS
Fonte: Assessoria de Planejamento PROCERGS (2019).

3.2 Projetos Estratégicos e Ciclo de Monitoramento

O ciclo de monitoramento dos projetos estratégicos acontece através de quatro tipos de reuniões, segundo o mesmo modelo adotado pelo Governo.

A carteira de projetos abrange os projetos de clientes e os projetos internos, que envolvem áreas distintas, como pessoal, finanças, governança e gestão, comunicação, controladoria, responsabilidade socioambiental, negócios, inovação, jurídico, infraestrutura, rede, atendimento, tecnologia, segurança, processos de desenvolvimento e operações.



Na Sala de Gestão PROCERGS, os projetos definidos como estratégicos são acompanhados no mês, pela Diretoria Executiva e gestores da Empresa, em reuniões semanais.

3.3 Visão Orgânica das Perspectivas/Grupo de Indicadores

O sistema de gestão estratégica PROCERGS utiliza indicadores e direcionadores de desempenho definidos em cada gestão, os quais são organizados em torno de perspectivas². Os indicadores de ocorrência mostram o que já aconteceu e os direcionadores de tendência evidenciam o progresso ou não de áreas-chave no que tange à implementação da estratégia.

A perspectiva de “**clientes**” foca na oferta de valor. Reúne indicadores relacionados à efetividade empresarial, como a Evolução das Transações Desenvolvidas (ETD) e o Índice de Desenvolvimento de Projetos Estratégicos (IDPEC).

Na perspectiva de “**processos**” se monitora a qualidade e o nível de serviço mensurados por intermédio do Tempo de Resposta das Transações (TRT), o Índice de Incidentes Resolvidos no Prazo (IIRP), as Requisições de Serviço Atendidas no Prazo (REQ) e a Taxa de Satisfação Geral Mercado Governo (TSG).

² Dimensões adaptadas à semelhança de modelos de gestão por indicadores, *Balanced Scorecard*, de KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização Orientada para Estratégia. 7 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

A perspectiva “**pessoas**” compreende aprendizado e crescimento. Os indicadores de recursos humanos mostram como está a produtividade, a Evolução do Quadro de Pessoal (PES), o número de Admissões e de Desligamentos e as Transações Desenvolvidas por Força de Trabalho (TRANSFT).

Na perspectiva dos “**acionistas**” os indicadores econômico-financeiros, de sustentabilidade, são a Receita Operacional Bruta (ROB), o comparativo entre a Receita Realizada e Receita Corrigida IGP-M, a Evolução das Despesas Operacionais, a Despesa Realizada e a Despesa Corrigida IGP-M, o Comparativo Evolução das Receitas/Custeio, a Evolução dos Investimentos, a Evolução da Dívida na Gestão, o Lucro/Prejuízo Operacional, o Índice de Redução das Despesas Operacionais (IRD) e o comparativo do Faturamento da PROCERGS relativo a Administração Direta, com os Pagamentos Totais do Estado e a rubrica Outras Despesas Correntes.

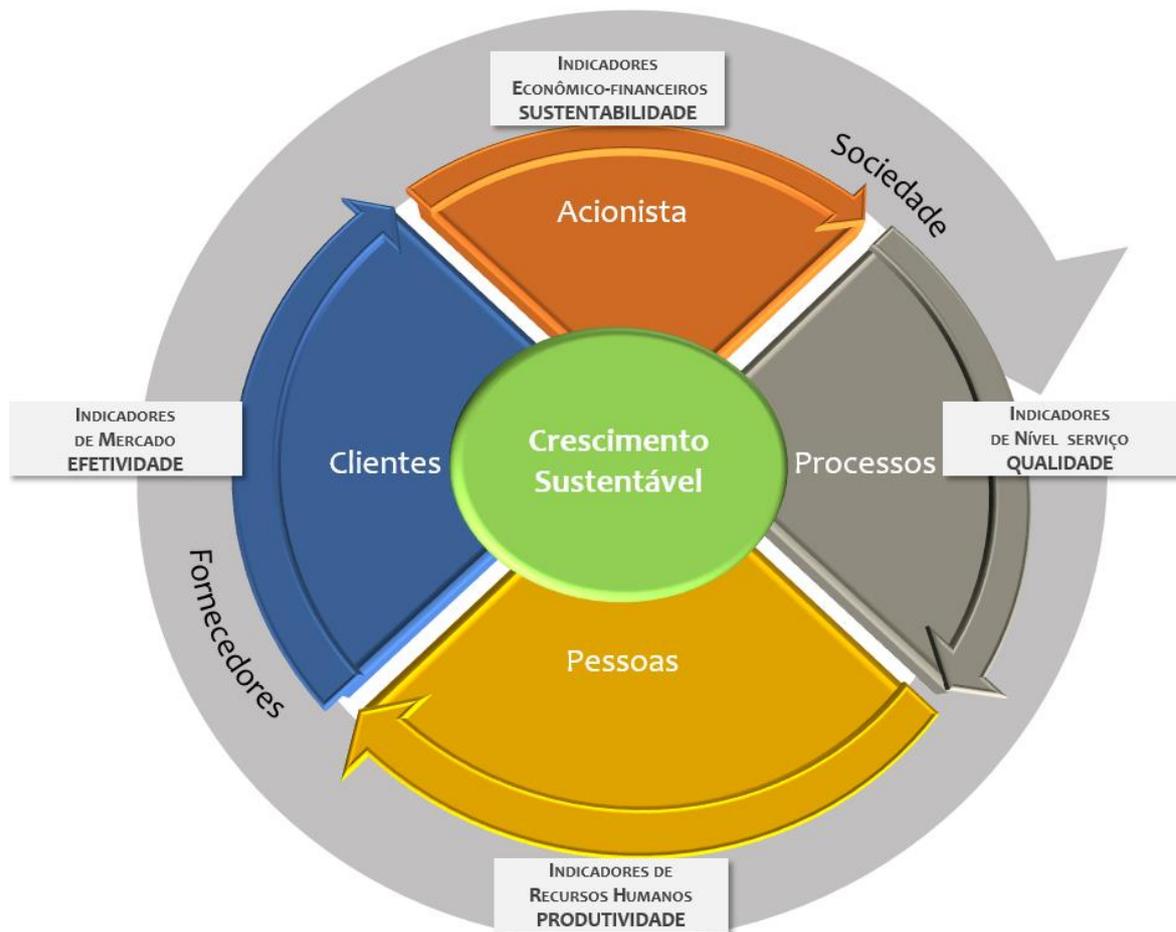


Figura 04: Visão Orgânica das Perspectivas por Grupo de Indicadores

Fonte: Assessoria de Planejamento PROCERGS (2018).

4 PRINCIPAIS REALIZAÇÕES POR ÁREA

4.1 Planejamento e Gestão

Em 2015, na área Planejamento e Gestão, o desafio foi a mudança na Administração da Companhia, em meio a presença de grandes dificuldades derivadas da crise financeira do Estado, que se refletiram em modificações estratégicas substanciais, com o objetivo de obtenção do alinhamento necessário às diretrizes do Governo.

Nesse âmbito, procedeu-se com a elaboração do Planejamento Estratégico da Gestão, que envolveu:

- a reavaliação dos norteadores estratégicos,
- a definição dos objetivos e indicadores empresariais,
- a elaboração dos planos de ação, e
- a adequação ao processo de Planejamento, Governança e Gestão do Estado, implicou na Assinatura de Acordo de Resultados com o Governo que reuniu os compromissos de metas, indicadores e os entregáveis, com reuniões de acompanhamento periódicas na Sala de Gestão.

4.2 Controle Interno e Gestão de Riscos

Na área de Controle Interno e Gestão de Riscos, a aprovação, em 2016, da Lei Federal 13.303 trouxe uma série de alterações na estrutura de Governança das empresas estatais, no cumprimento da garantia de transparência na utilização de recursos públicos.

Assim, diversas medidas foram adotadas para conformidade da PROCERGS aos dispositivos legais:

- ajuste dos limites de valores de licitação,
- alteração do Estatuto,
- mudança na composição e atribuições do Conselho de Administração,
- criação do Comitê de Elegibilidade e Comitê de Auditoria Estatutário, e

- disponibilização de informações no site da Empresa sobre todas as licitações e contratos firmados, além de informações individualizadas sobre a remuneração dos funcionários, dentre outras.

4.3 Finanças

Quanto às finanças, o déficit orçamentário foi originado principalmente pelo contingenciamento da receita e pela inadimplência do Governo, aliada à falta de recursos para investimentos. Além do déficit financeiro, o prejuízo contábil foi agravado pela depreciação, em decorrência de investimentos feitos através de aporte de capital e pelo aumento da provisão para reclamatórias trabalhistas, que impactaram fortemente no que tange à saúde econômico-financeira da Companhia.

Nesse aspecto, o desafio da gestão foi assegurar a sustentabilidade econômico-financeira, por intermédio de diversas medidas que levaram a redução gradativa do prejuízo contábil da Companhia:

- contenção de despesas (Despesas com pessoal e despesas operacionais),
- renegociação da dívida do Governo (Termo de Transação),
- busca de novas receitas fora do Tesouro (DOE, Impressão DETRAN-RS), e
- busca de recursos para investimentos (Aporte de Capital), que, somente foi obtido em 2017.

4.4 Inovação

No que diz respeito à inovação, sabe-se que o ramo da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) está em permanente evolução. Os avanços observados no setor privado, com criação de novos modelos de negócios e formas de prestação de serviço impulsionaram o Governo no que tange à adoção de recursos de Governo Digital que facilitem a vida do cidadão.

Consequentemente, o objetivo foi preparar a Empresa para conduzir o processo de transformação digital do Governo:

- a implementação do Plano Estratégico de Inovação (PEI) se concentrou na criação de um ambiente favorável à inovação, com o desenvolvimento de várias ações de Gestão do Conhecimento e Inovação, como, por exemplo, Seminários Gartner, Grupos de Usuários,

Quartas do Conhecimento, Desafios de Inovação, Grupos de Trabalho utilizando a técnica de *Design Thinking*³, Portal de Ideias, dentre outras.

–a prospecção/internalização de novas tecnologias, como serviços na nuvem, Big Data, Internet das Coisas, Mobilidade/Aplicativos, Identidade Digital e Dados Abertos e a sua aplicação na geração de soluções inovadoras em Governo Digital.

4.5 Negócios

Na área de negócios, o segmento principal da PROCERGS é o Mercado Governo, que responde por 99% da receita total e está na condição de demandante por soluções de TIC que aumentem a eficiência e melhorem o atendimento ao cidadão.

No momento, há carência no atendimento dos clientes desse mercado, pois existe uma série de demandas de áreas importantes de Governo, que não estão sendo atendidas. Toda a força de trabalho está concentrada nos projetos estratégicos.

O segmento Outros Mercados é equivalente a 1% da receita da Empresa e apresenta alguns serviços deficitários, que se mantêm por inércia (VIA RS, Notas de Expediente).

Assim, houve a necessidade de alinhamento das prioridades da PROCERGS às demandas estratégicas de Governo, ou seja, oferta de soluções para suporte aos objetivos e ações do Governo do Estado.

As ações, então, selecionadas foram no sentido de focar no atendimento para o Mercado Governo:

- definição de prioridades de atendimento, com ênfase na importância estratégica e financeira, para uma melhor alocação dos recursos existentes,
- alinhamento aos projetos estratégicos do Governo,
- aproveitamento de oportunidades decorrentes da reforma do Estado (DOE, Impressão DETRAN-RS), e

³ capacidade de interpretação, representação e de desenvolvimento de tarefas e processos de trabalho para os resultados desejados. Técnica de modelagem centrada na personalização para busca da inovação, a partir de um conjunto de ferramentas de design integra necessidades, diferentes tecnologias, requisitos e funcionalidades desejadas para o sucesso do produto e do negócio.

–no segmento Outros Mercados, a desativação de serviços considerados não estratégicos.

4.5.1 Mapa Estratégico vs. Objetivos e Soluções Desenvolvidas

Partindo-se do cenário da área Negócios, dos objetivos e ações definidas houve a análise do Mapa Estratégico do Governo, para identificação do valor gerado considerando-se os alvos do Estado e a contribuição alcançada pela PROCERGS através das soluções desenvolvidas.

Dessa forma, no que se refere ao objetivo de **agilidade à gestão pública, com foco na melhoria da prestação dos serviços** foram desenvolvidas diversas soluções. Para suporte a área de governança e gestão destaca-se o desenvolvimento do Sistema de Monitoramento Estratégico (SME). Para racionalização dos processos e agilidade à gestão pública citam-se a implementação do contracheque online, o Sistema de Processo Administrativo Eletrônico (PROA) e o Diário Oficial Eletrônico (DOE). Quanto à melhoria da prestação de serviços às empresas e para o cidadão, o Sistema Simplificar RS, Sistema Online de Licenciamento Ambiental (SOL), Sistema Facilita RS / Aplicativos Mobile, o Avise-Me, ferramenta de Mensagens Eletrônicas, expansão do Sistema da Delegacia Online e o Autoatendimento CORSAN, entre outras.

Para finalidade de **assegurar a eficiência na gestão das contas públicas**, relativo ao combate à sonegação e melhoria da arrecadação sobressaem-se a Implantação da Nota Fiscal do Consumidor (NFC), o Portal da Receita Pública Estadual (GPPE), solução de *Big Data*⁴ Analytics e Operador Nacional dos Estados (ONE/CMV). No controle da despesa, o Sistema de Gestão de Recursos Humanos do Estado (RHE) foi ampliado para funcionários, pensionistas do Instituto de Previdência do Estado do Rio Grande do Sul (IPERGS), do Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem (DAER) e da Superintendência do Porto de Rio Grande (SUPRG), além do Recadastramento Online do Funcionalismo. Também merecem destaque os novos sistemas de Gestão do Patrimônio do Estado (GPE/APE), o sistema de Gestão de Compras do Estado (GCE), o Sistema de Controle de Frota de

4 Big Data, termo composto, guarda em si capacidades tecnológicas emergentes na resolução de tarefas complexas. É visto por especialistas de profissões distintas como a nova fronteira da inovação, da concorrência e da produtividade. Aspecto que motiva pesquisadores na investigação de métodos e no uso de algoritmos em análises aplicadas a mecanismos de inteligência, para detecção de padrões úteis ou correlações presentes em grandes conjuntos de dados brutos, combinados com outras fontes e, depois, convertidos em valor tangível — o produto da análise, como por exemplo, relacionados à saúde — provenientes do histórico de pacientes ou de dados da segurança pública, mobilidade, energia, entre outras.

Veículos (CFV) e o Compensa RS além do Sistema de Gestão de Obras do Estado (SGO) para o acompanhamento dos investimentos.

No escopo de **garantia da transparência e do controle social** na utilização dos recursos públicos está o Portal de Transparência, que disponibiliza informações individualizadas dos servidores públicos e o Aplicativo PILAS R\$ - Plataforma de Informações de Livre Acesso à Sociedade.

4.6 Pessoal

No diagnóstico dessa área observou-se um quadro de pessoal inadequado e insuficiente, com carência de técnicos em áreas críticas, especialmente no desenvolvimento, além de funcionários alocados em atividades menos relevantes, casos de desvios de função e de carga horária, prevalência de faixa etária elevada, sendo metade do quadro com mais 50 anos, ocorrência de cargos em extinção e alto número de reclamações trabalhistas, eventos característicos de uma gestão de pessoal “engessada”, em razão de dificuldades no que concerne as demissões, contratações e realocações.

Nessa lógica, o alvo foi o aumento da produtividade e a adequação da Empresa para o atendimento das questões legais e das demandas estratégicas de TIC do Governo do Estado:

- redução da lotação de pessoal em 120 funcionários (10% do quadro), através do Programa Especial de Demissão Incentivada, dentre outros desligamentos,
- regulamentação da demissão consensual nos moldes estabelecidos pela reforma trabalhista,
- realização de concurso público para 17 vagas.

De modo concomitante foram adotadas providências no enfrentamento do passivo trabalhista:

- retomada da concessão de promoções por antiguidade (mitigar o passivo),
- correção dos casos de desvio de função e de carga horária,
- automatização de processos visando inibir passivos potenciais,
- aumento da provisão para pagamento de ações trabalhistas, e
- contratação de consultoria especializada para cálculo trabalhista e seleção de software de gestão jurídica.

4.7 Infraestrutura/Instalações

No que se refere à infraestrutura e instalações, frente ao esgotamento da capacidade do prédio sede, alguns setores se encontram em áreas locadas. Soma-se a esse fato a necessidade de reformas para melhoria da segurança física e do ambiente de trabalho. No tocante ao Centro de Treinamento (CTRE), embora sua estrutura seja considerada excelente, há ciência do alto custo de manutenção e da subutilização do espaço.

Nessa área, o alvo foi a adequação, a modernização e a racionalização dos ambientes operacionais e da infraestrutura física, com as seguintes ações:

- conclusão da reforma do Data-Center (Sala cofre),
- instalação do novo elevador e elaboração do projeto da escada de emergência (exigência do PPCI),
- cercamento e melhoria do entorno,
- uso de *containers*,
- reforma/expansão da área do subsolo e adaptações da área interna.

Quanto ao projeto de racionalização das instalações, que não conseguimos implementar, a estratégia compreende:

- a venda do CTRE e uso desse respectivo valor para construção de prédio anexo à sede, para onde serão transferidos os funcionários da DFT-Divisão Financeira e Tributária, hoje instalados em área locada no prédio do Instituto de Previdência do Estado do Rio Grande do Sul (IPERGS).

4.8 Desenvolvimento

Com referência à área de desenvolvimento, a principal preocupação é com o modelo atual, que induz a necessidade constante de crescimento do quadro de pessoal, dificuldades de manutenção de sistemas legados (tecnologias antigas) e novas demandas crescentes de serviços.

Diante do exposto, a otimização do processo de desenvolvimento visa agilizar a entrega de valor aos clientes (atendimento às demandas prioritárias de Governo), através de ações como:

- aumento da capacidade de desenvolvimento, pela realocação de pessoal para atendimento aos clientes/projetos prioritários e ampliação do uso de Fábrica de Software para novos projetos, migrações e manutenções,

- realização de concurso para contratação de pessoal técnico (em andamento),
- aperfeiçoamento do processo de desenvolvimento, pelo aumento da utilização de métodos ágeis (entregas parciais/Sprints), uso de ferramentas de automação (ADLM/TFS) e de métricas para o processo de desenvolvimento.

4.9 Operações

Na área de operações prevalecia um perfil de pessoal com muito tempo de casa (próximos da aposentadoria), além de casos em desvio de função e/ou de carga horária (6hrs vs. 8hrs).

Quanto à organização interna observou-se o sobreamento de atividades entre as diversas áreas, como produção, atendimento, telecomunicações, infraestrutura e, relativo ao Parque de Equipamentos, a necessidade de investimentos em expansão, para o atendimento do crescimento dos serviços.

Sendo assim, praticaram-se ações para intensificar a eficácia operacional com foco na melhoria dos serviços prestados:

- expansão do Parque de Equipamentos (em andamento), para suporte ao crescimento dos serviços e investimentos na migração de sistemas visando a contenção da carga dos mainframes,
- reestruturação das áreas de operações, pela reavaliação das atividades de produção e respectiva estrutura organizacional,
- realocação de pessoal para a correção dos desvios de função/carga horária e ajuste às mudanças nas linhas de serviços (desativação vs. novos serviços), e
- melhoria dos processos de trabalho, pela admissão do modelo operacional (PLAN/BUILD/RUN) e implementação de novos componentes de automação.

4.10 Rede

Relativo à comunicação em rede houve no início da gestão uma desaceleração no ritmo dos investimentos no Projeto de Expansão da InfoViaRS quando estavam em andamento apenas os pontos de rede já contratados e sua continuidade dependia de novos recursos.

O foco estabelecido, então, foi o de retomar a ampliação da InfoViaRS, que envolveu a realização de:

- nova licitação de serviços de rede, com operadoras locais, permitindo a redução dos custos de telecomunicações,
- expansão da InfoViaRS para a Secretaria da Fazenda (SEFAZ) e a Procuradoria-Geral do Estado do RS (PGE), por meio de recursos do Projeto de Fortalecimento da Gestão Fiscal do RS (PROFISCO-RS), linha de crédito condicional do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID),
- expansão da InfoViaRS com recursos próprios/Aporte de capital, em licitação,
- outra ação importante foi a contratação de projeto de mudança do Modelo Tecnológico da InfoViaRS, financiado pela Agência de Comércio e Desenvolvimento dos EUA, *United States Trade and Development Agency* (USTDA). O resultado desse estudo aponta para transformações significativas no modelo vigente, tanto em termos de redução de custos quanto para aumento de capacidade, especialmente, para locais mais remotos.

4.11 Regionais

As Regionais foram criadas na década de 70 para atendimento à Caixa Estadual (compensação bancária) e, ao longo do tempo, em razão das novas tecnologias, suas atribuições foram sendo flexibilizadas. Hoje, reduziram-se as demandas de serviços das Regionais, fato que desequilibrou a relação custo/benefício.

O perfil do quadro de pessoal das Regionais denota uma maioria com muitos anos de casa (próximos da aposentadoria) e predominância de cargos em extinção, o que exigiu a reavaliação do modelo de atividades das Coordenadorias Regionais. Nesse contexto, houve uma negociação com o Departamento Estadual de Trânsito do Rio Grande do Sul (DETRAN-RS), para apropriação de serviços, repasse das instalações, entre outras atividades orientadas à redução do tamanho das Coordenadorias Regionais. Infelizmente, a situação colidiu com a posição do DETRAN-RS, que não aceitou arcar com os serviços de aplicação de provas tampouco assumir as instalações. Assim, a PROCERGS manteve os serviços no modelo atual.

5 RESULTADOS

Este item apresenta os indicadores-chave de performance ou KPIs, *Key Performance Indicator*, da PROCERGS–Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul. Um sistema de gestão estratégica que considera medidas financeiras e não financeiras, em torno de diferentes perspectivas/dimensões adequadas para uma empresa governamental de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Um mecanismo de controle estratégico que mostra fatores críticos e processos que impulsionam o negócio, dos quais depende o sucesso da estratégia.

O processo de avaliação dos resultados inclui o controle e a medição de desempenho como uma ferramenta de acompanhamento da implementação da estratégia.

Cada conjunto de indicadores reflete as relações de causa e efeito dentre as perspectivas-alvo de monitoramento e de como determinados aspectos influenciam a organização. Eles mostram o que aconteceu ou tendências, as variações que podem afetar ou não a Companhia no futuro.

5.1 Indicadores de Efetividade

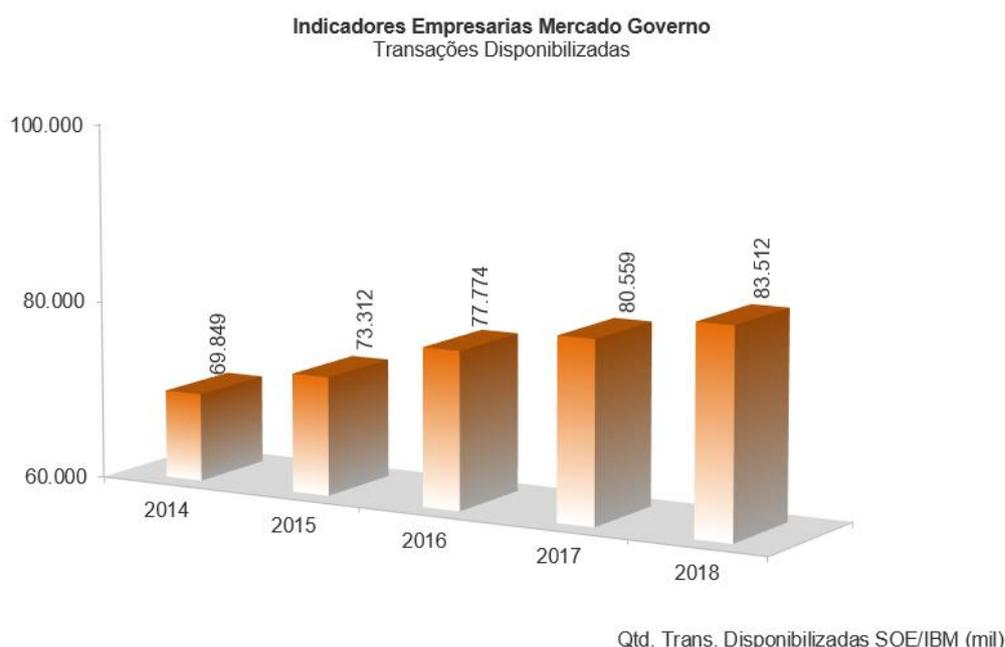


Gráfico 01: Transações Disponibilizadas

Fonte: Assessoria de Planejamento PROCERGS (2019).

O Gráfico 01 demonstra que no período compreendido entre 2014 e 2018 houve um aumento de 19,56% no número de transações disponibilizadas para os clientes, o que equivale a um acréscimo de 13.663 transações.

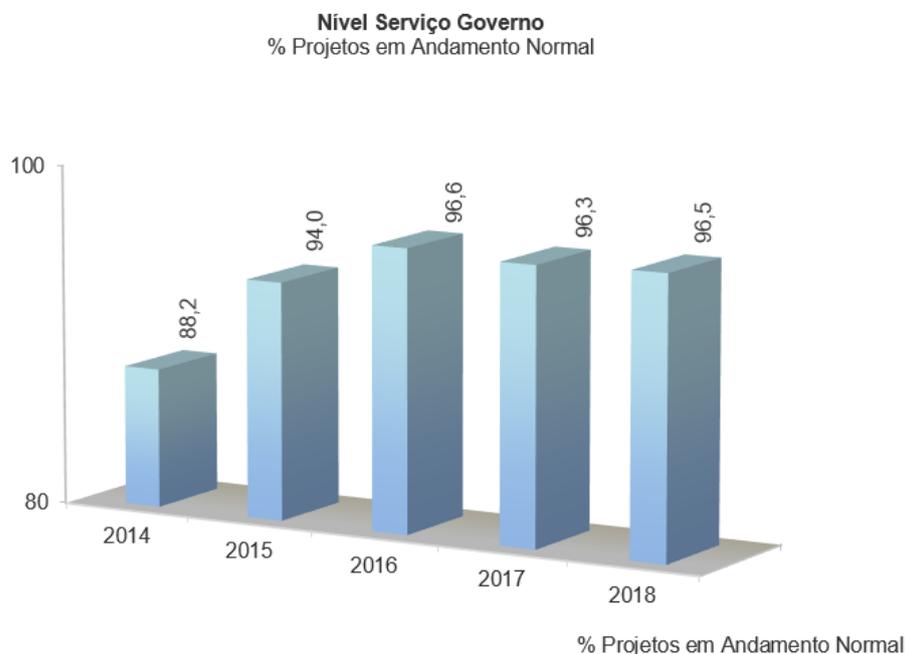


Gráfico 02: Índice de Desenvolvimento de Projetos Estratégicos (IDPEC)

Fonte: Assessoria de Planejamento PROCERGS (2019).

O Gráfico 02 revela que o Índice de Desenvolvimento de Projetos Estratégicos (IDPEC) cresceu 9,41% entre 2014 e 2018. Esse índice situa-se num patamar elevado, acima de 96%, o que indica que a grande maioria dos projetos considerados estratégicos se encontram em andamento normal.

Contudo, sabe-se que a normalidade no que se refere à execução e o desenvolvimento de projetos considerados estratégicos não pode ser analisada isoladamente, haja vista, que há uma série de demandas, de áreas de Governo, represadas, que não estão sendo atendidas, uma vez que toda a força de trabalho está concentrada nos estratégicos.

5.2 Indicadores de Qualidade

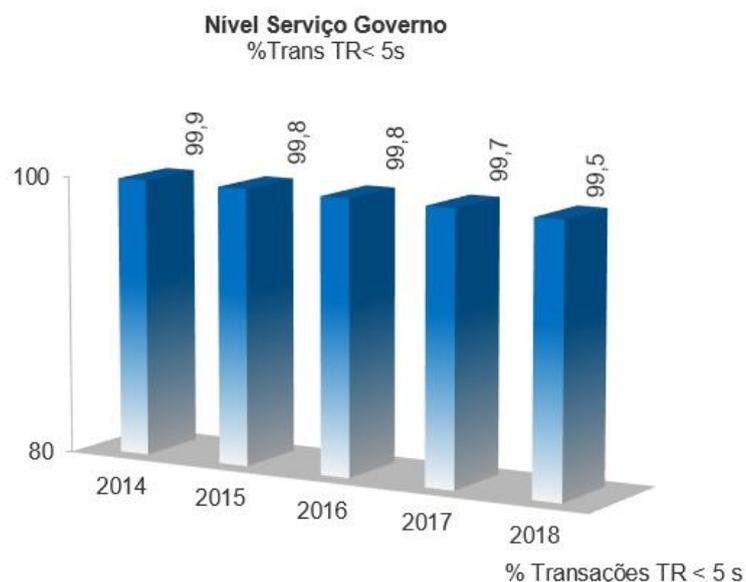


Gráfico 03: Tempo de Resposta das Transações (TRT)

Fonte: Assessoria de Planejamento PROCERGS (2019).

No Gráfico 03 se observa a evolução do Tempo de Resposta das Transações (TRT), que, de 2014 a 2018, se manteve elevado, acima de 99%. Em todo o período, houve, apenas, uma pequena variação negativa de 0,4%.

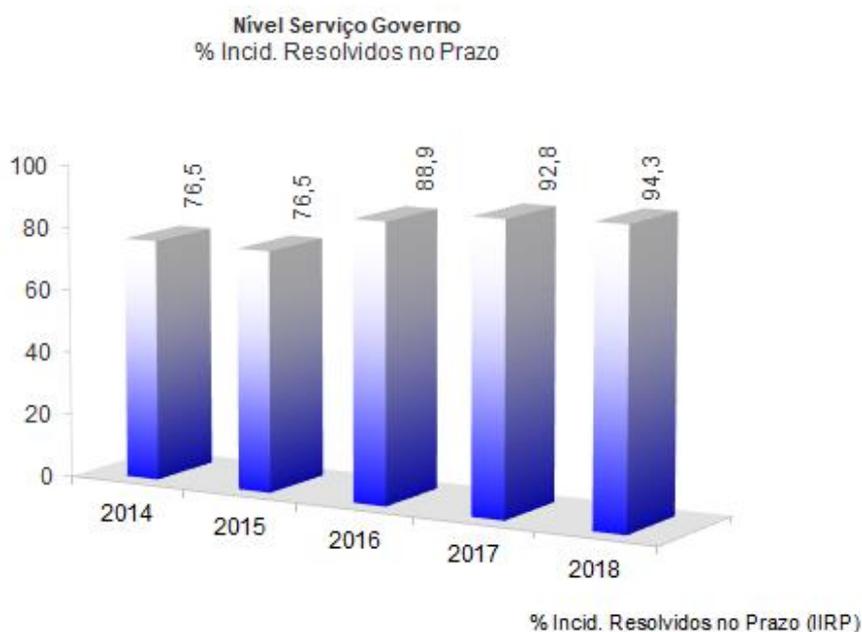


Gráfico 04: Índice de Incidentes Resolvidos no Prazo (IIRP)

Fonte: Assessoria de Planejamento PROCERGS (2019).

O Gráfico 4 apresenta o Índice de Incidentes Resolvidos no Prazo (IIRP), que, de 2014 a 2018, cresceu cerca de 23,26%, de 76,5% para 94,3%.

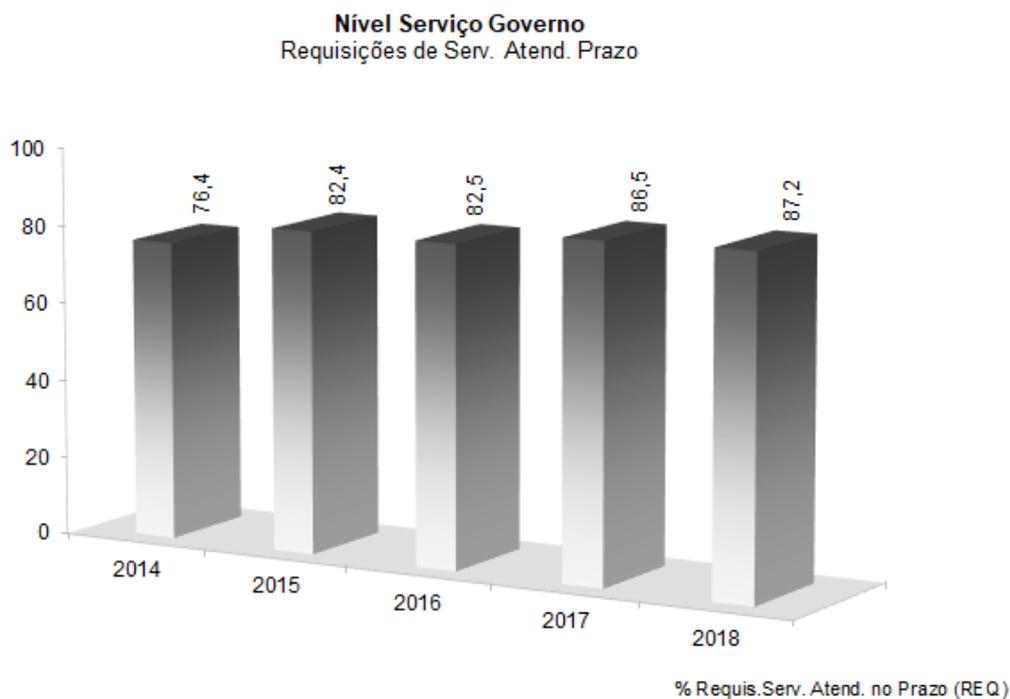


Gráfico 05: Requisições de Serviços Atendidas no Prazo (REQ)

Fonte: Assessoria de Planejamento PROCERGS (2019)

No período entre 2014 e 2018, o índice de Requisições de Serviço Atendidas no Prazo (SOL), Gráfico 05, aumentou de 76,4% para 87,2%, ou seja, apresentou uma variação positiva de 14,13%.



Gráfico 06: Taxa de Satisfação Geral Mercado Governo (TSG)

Fonte: Assessoria de Planejamento PROCERGS (2019).

No que se refere à Taxa de Satisfação Geral do Mercado Governo, Gráfico 06, nota-se que em 2014 o índice geral era de 74,2%. Apesar de observarem-se variações no período, em 2018 esse índice registrou 74,3%, cerca de 0,14% acima do nível observado em 2014.

Quanto à questão: Você recomendaria? Observa-se uma leve queda de 0,12%.

5.3 Indicadores de Produtividade

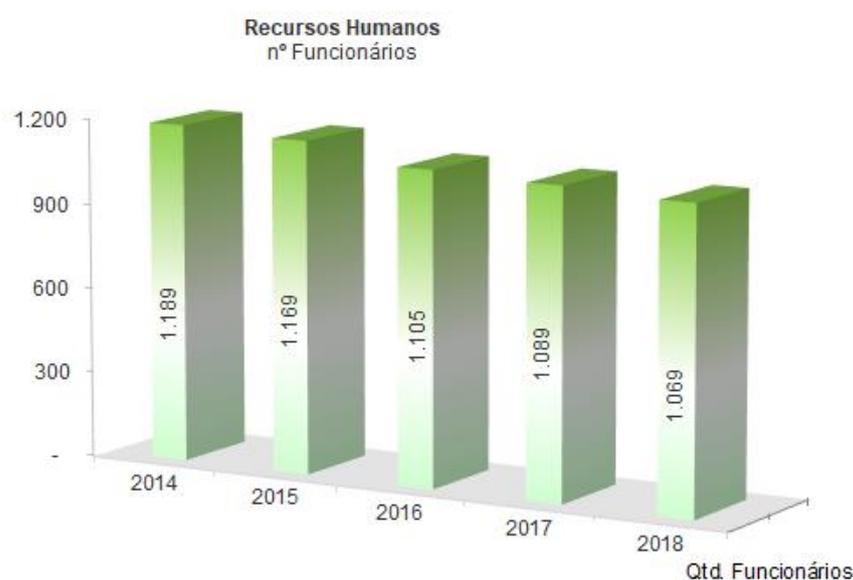


Gráfico 07: Número de Funcionários

Fonte: Assessoria de Planejamento PROCERGS (2019).

O Gráfico 07 mostra que, em 2014, o quadro total de funcionários era de 1.189 pessoas. Em 2018, esse número caiu para 1.069, uma redução significativa de 10,09%.

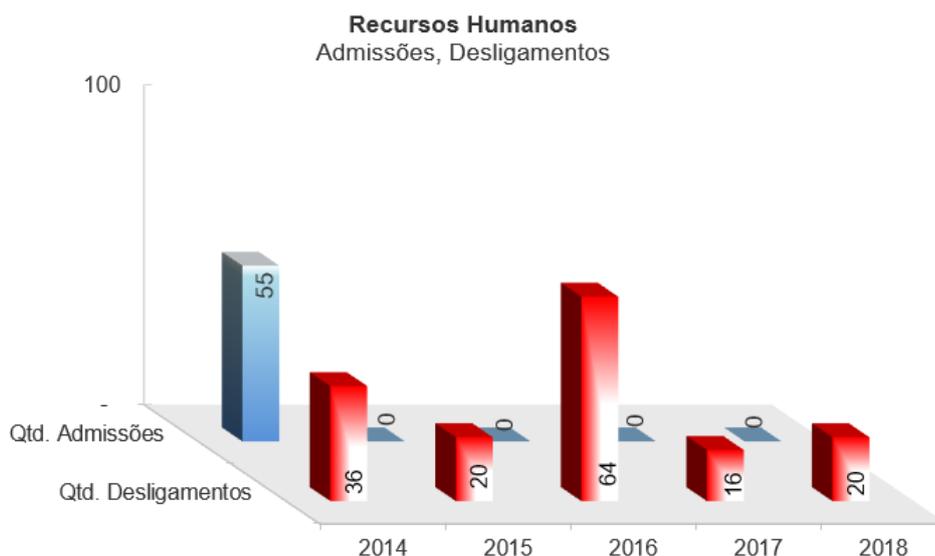


Gráfico 08: Evolução das Admissões e dos Desligamentos

Fonte: Assessoria de Planejamento PROCERGS (2019)

O Gráfico 08 demonstra a Evolução das Admissões e dos Desligamentos na Companhia. No período entre 2015 e 2018 as admissões foram suspensas por força da Lei. Em média, o número de desligamentos situa-se por volta de 23 pessoas/ano, a exceção de 2016, que registrou 64 desligamentos em razão do Programa Especial de Desligamento Incentivado (PEDI).

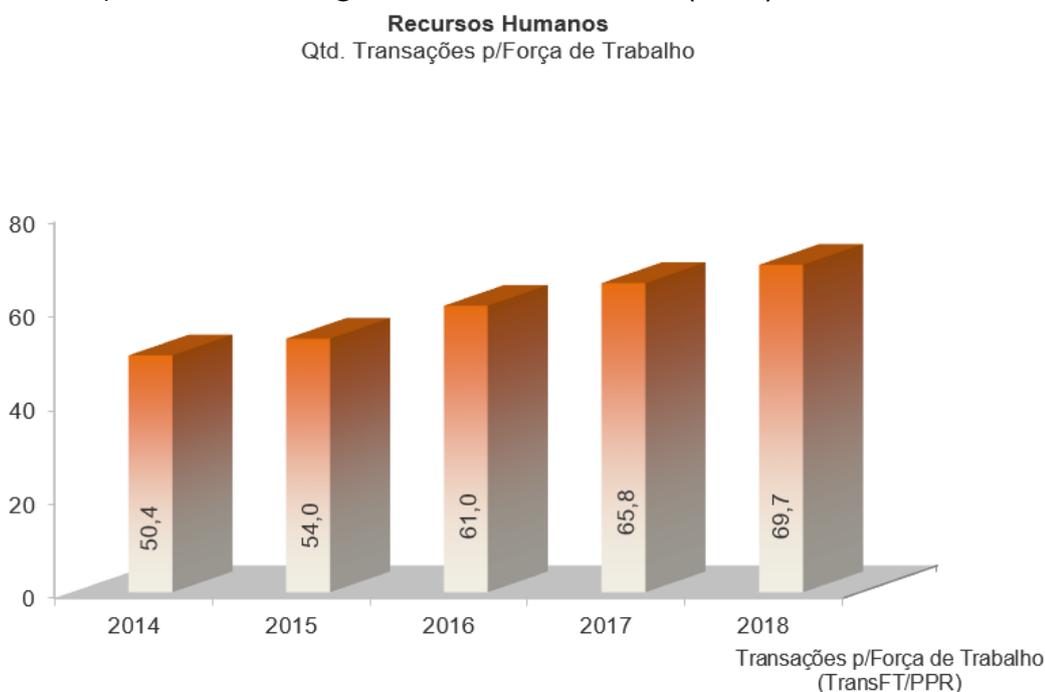


Gráfico 09: Número de Transações por Força de Trabalho

Fonte: Assessoria de Planejamento PROCERGS (2019).

O Gráfico 09 indica que de 2014 a 2018 houve um crescimento substancial no número de Transações por Força de Trabalho, ou seja, aumento de produtividade da ordem de 38,30%, comportamento característico de um realinhamento de atividades e repasse de atribuições.

5.4 Indicadores de Sustentabilidade

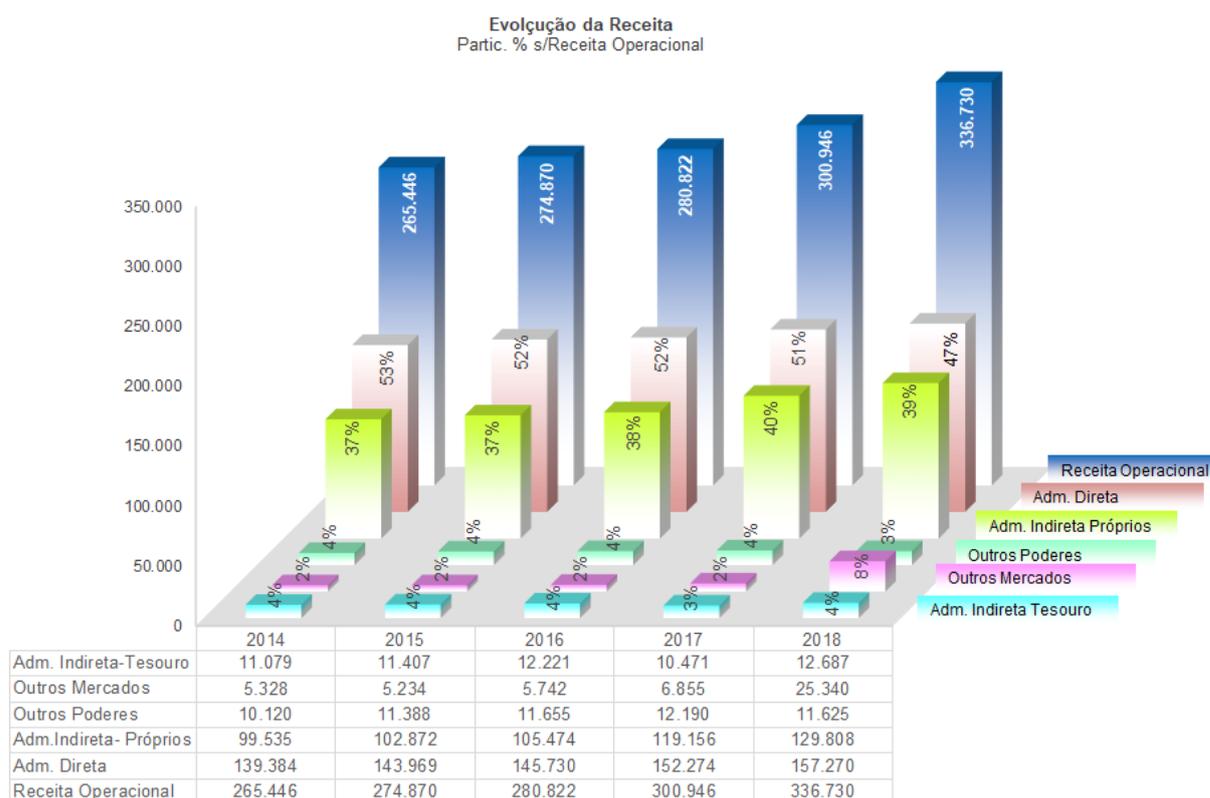


Gráfico 10: Receita Operacional Bruta (ROB)

Fonte: Assessoria de Planejamento PROCERGS (2019).

O Gráfico 10 revela a evolução da Receita Operacional Bruta. Do montante, os itens com maior participação são, respectivamente, Administração Direta (fonte de recursos Tesouro), que caiu de 53% para 47% em 2018. Administração Indireta Próprios, que compreende os recursos provenientes de órgãos que possuem orçamento próprio, aumentou de 37% para 39%, como por exemplo, Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN-RS) ou Companhia Riograndense de Saneamento (CORSAN).

De 2014 a 2018 identifica-se um crescimento de 27% na Receita Operacional Bruta da Companhia, dos quais a maior variação registrada foi em 2018, no item Outros Mercados, que teve um aumento de aproximadamente 300%. Esse resultado é consequente do incremento de receita proveniente de novos serviços, equivalente a R\$ 21 milhões.

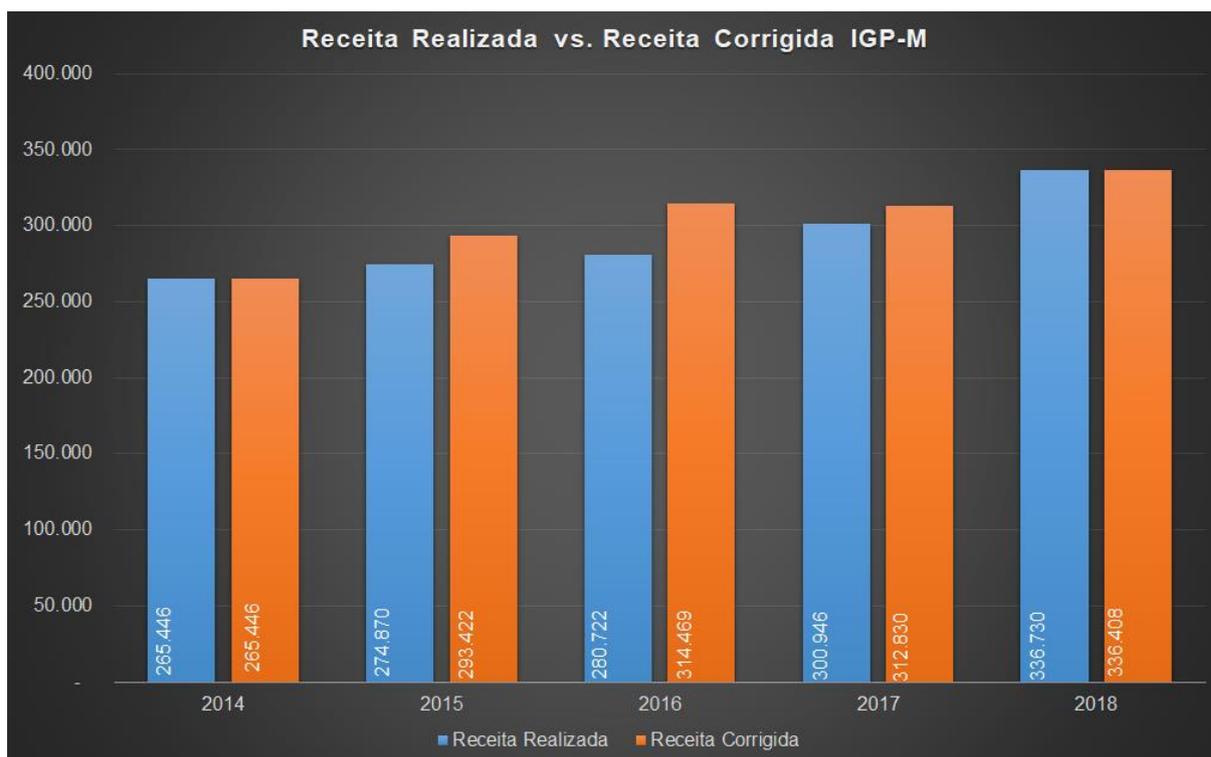


Gráfico 11: Projeção da Receita Realizada vs. Corrigida IGP-M

Fonte: Assessoria de Planejamento PROCERGS (2019).

O Gráfico 11 é uma projeção. Um comparativo entre a Receita Realizada vs. Receita Corrigida pelo IGP-M⁵, para verificação do montante obtido, considerando-se o desequilíbrio econômico da Companhia provocado pela ausência de atualização inflacionária dos contratos vigentes.

Nesse sentido, ressalva-se que o resultado de 2018 somente atingiu uma cifra correspondente ao valor corrigido graças ao crescimento na prestação de novos serviços, pois nessa gestão não houve reajuste de contratos.

⁵ IGP-M: Índice Geral de Preços do Mercado, que em 2015 foi de 10,54%, em 2016 7,17%, em 2017 menos 0,52% e em 2018, 7,54%.

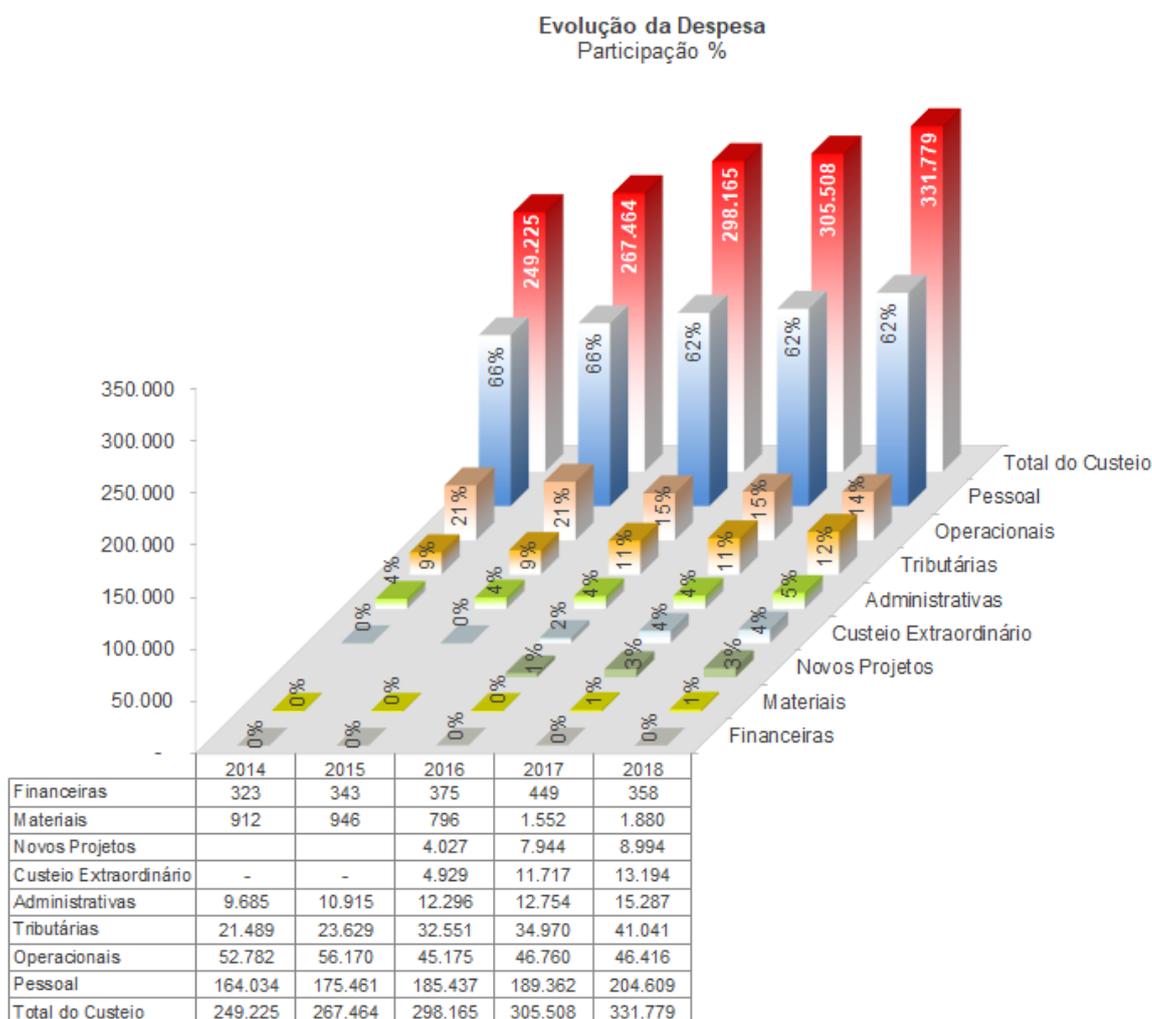


Gráfico 12: Evolução das Despesas

Fonte: Assessoria de Planejamento PROCERGS (2019).

O Gráfico 12 demonstra a Evolução da Despesa, que salvo exceções, apresenta um comportamento similar no período compreendido entre 2014 e 2018. Em 2018 identifica-se, como a maior fonte de despesa o item pessoal, que apresentou uma participação de 62% sobre a soma total, seguido por operacionais com 14% e tributárias com 12%, variável incontrolável.

De 2014 e 2018 percebe-se um aumento nas despesas da ordem de 33,12%, do qual o item de relevância na composição desse resultado é o custeio extraordinário, causas trabalhistas.

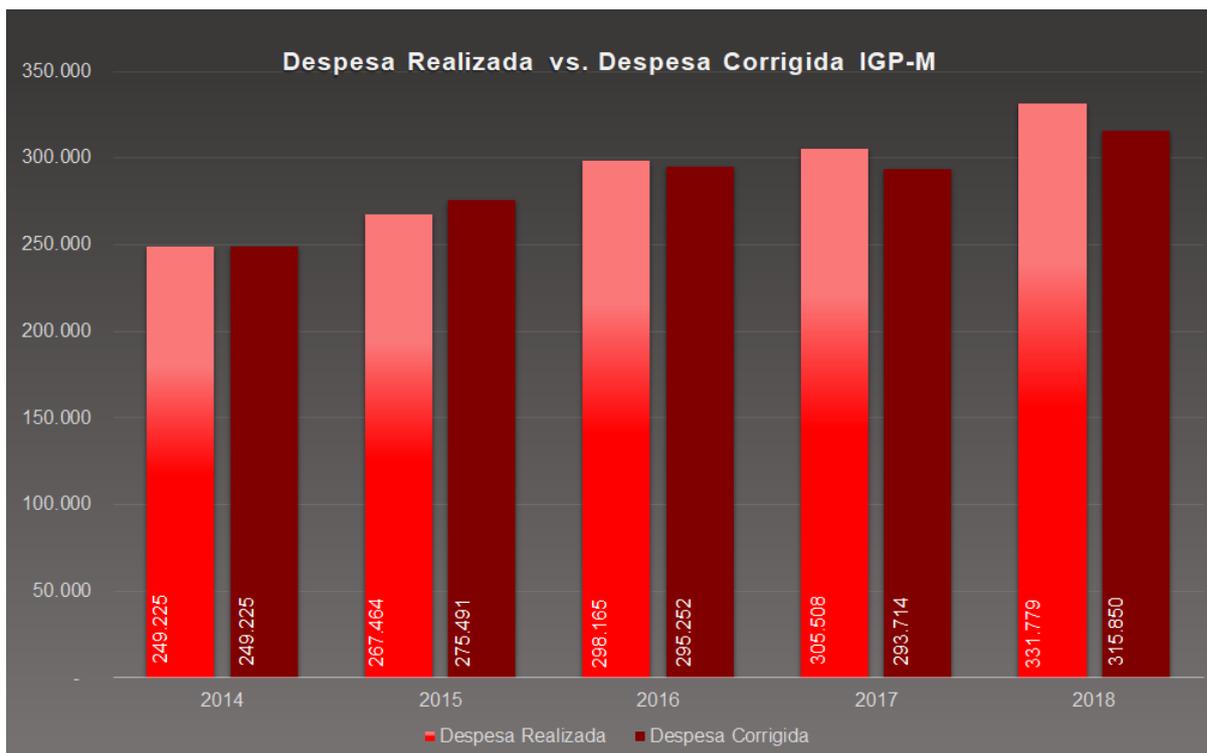


Gráfico 13: Projeção da Despesa Realizada vs. Corrigida IGP-M

Fonte: Assessoria de Planejamento PROCERGS (2019).

O Gráfico 13 é uma projeção. Um comparativo entre a Despesa Realizada vs. Corrigida pelo IGP-M⁶. Nesse, nota-se que a aplicação do índice na despesa projetada gera, com exceção de 2015, uma despesa menor do que a realizada.

Nos exercícios de, 2016, 2017 e 2018, o crescimento da despesa acima dos índices inflacionários tem origem no custeio extraordinário, já mencionado anteriormente.

⁶ IGP-M: Índice Geral de Preços do Mercado, que em 2015 foi de 10,54%, em 2016 7,17%, em 2017 menos 0,52% e em 2018, 7,54%.

Comparativo Evolução Custeio/Receita

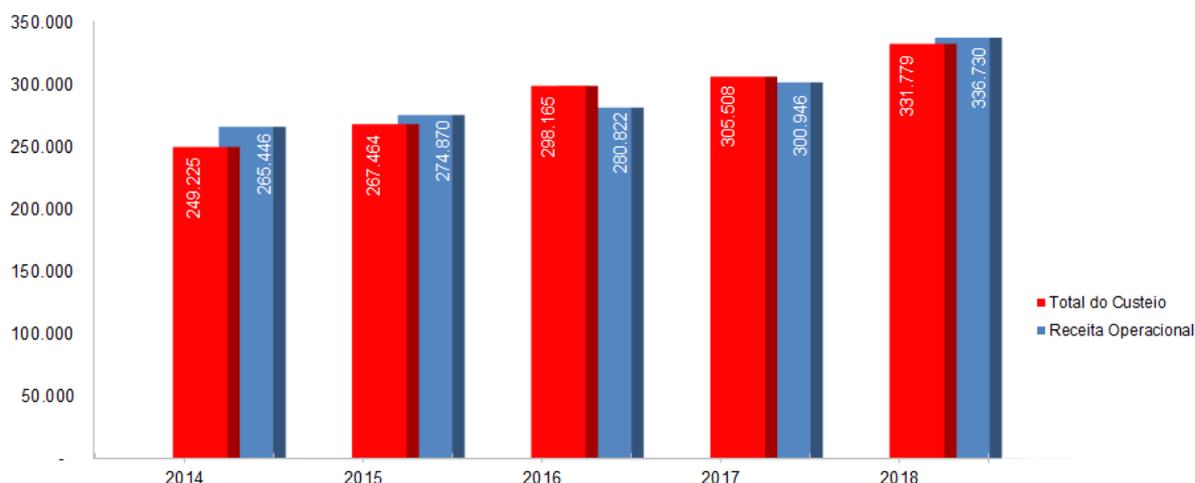


Gráfico 14: Comparativo Evolução Custeio/Receita

Fonte: Assessoria de Planejamento PROCERGS (2019).

No Gráfico 14 se visualiza um comparativo da Evolução do Custeio/Receita. Nesse, os anos de 2014, 2015 e 2018 registraram receita acima do custeio. Todavia, 2018, diferentemente de 2016 e 2017, somente apresentou resultado positivo em razão do crescimento de serviços, considerando-se a ausência de reajuste nos contratos de receita.

Evolução do Investimento

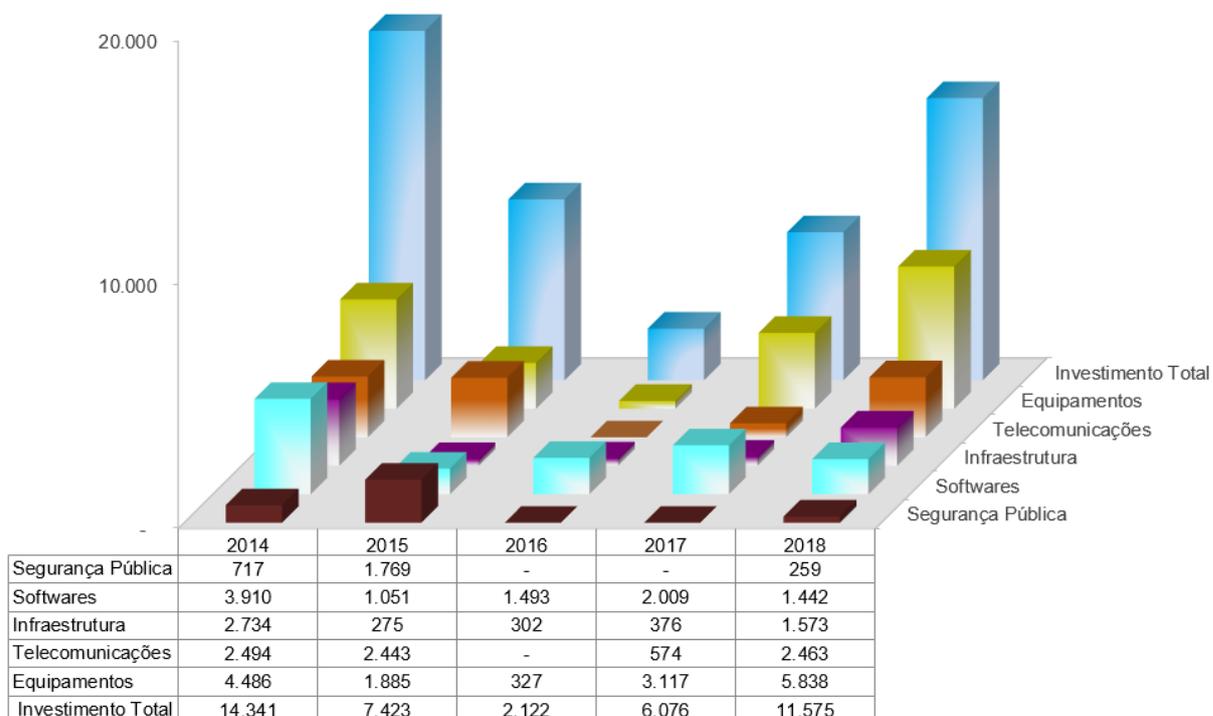


Gráfico 15: Evolução do Investimento

Fonte: Assessoria de Planejamento PROCERGS (2019).

O Gráfico 15 comprova uma redução drástica nos investimentos da Empresa, particularmente atrelada ao contingenciamento e corte de despesas públicas, motivadas pelas dificuldades advindas da crise financeira do Estado.

Em 2014 a quantia destinada para investimentos foi de R\$ 14,3 milhões de reais. No entanto, em 2015 essa importância caiu para R\$ 7,4 milhões, por volta de 48,23% menos do que no ano anterior. E, em 2016, a situação piorou radicalmente, ocasião em que os investimentos da Companhia somaram, apenas, R\$ 2,1 milhões de reais, 71,41% menos do que foi investido em 2015.

Em 2017 o montante investido foi de 6,0 milhões e, no último ano da gestão, R\$ 11,5 milhões, ainda assim, aproximadamente, 19,29% menor do que foi em 2014.

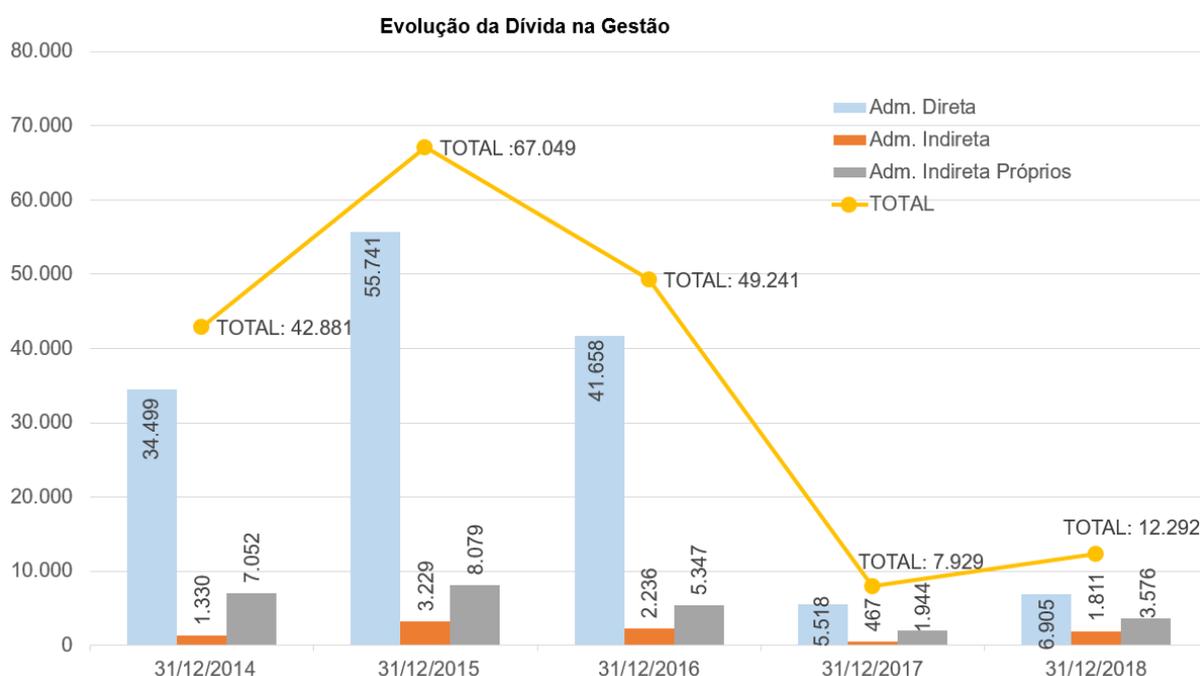


Gráfico 16: Evolução da Dívida na Gestão

Fonte: Assessoria de Planejamento PROCERGS (2019).

O Gráfico 16 exibe a Evolução da Dívida na Gestão, que caiu consideravelmente. Em 2014, a dívida era de, aproximadamente, R\$ 42,8 milhões de reais, elevando-se em 2015 para R\$ 67,0 milhões, 56,36% a mais do que no ano anterior. No ano de 2016, a importância diminuiu 26,56%, totalizando a cifra de R\$ 49,2 milhões de reais e em 2017 83,9% menos, ou seja, R\$ 7,9 milhões de reais, que foi um declínio importante. Entretanto, em 2018, dado o agravamento da crise financeira do Estado, total da dívida subiu para R\$ 12,2 milhões.

Atualmente, o total de faturas não empenhadas/liquidadas, referente à 2017 e 2018, é de 20,2 milhões, valor que deve ser alvo de negociação com o Governo.

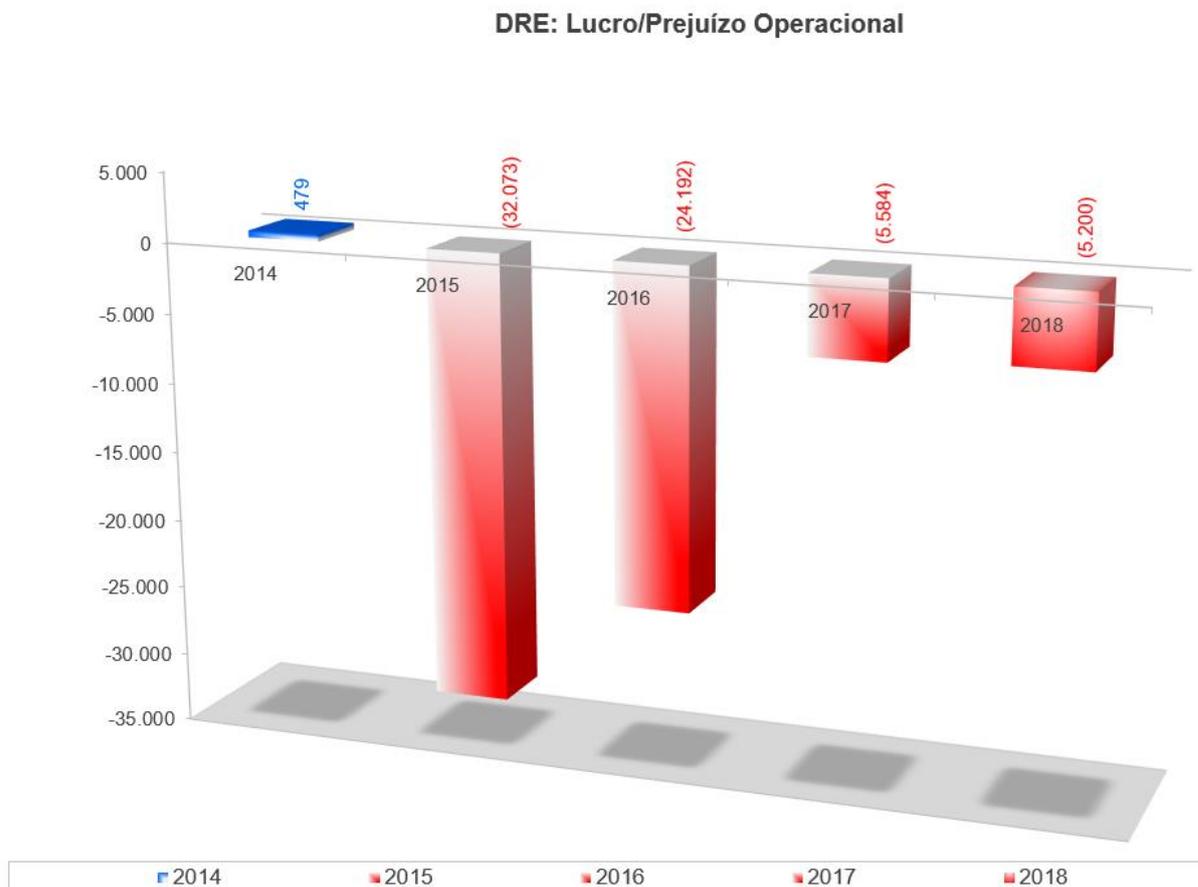


Gráfico 17: Lucro/Prejuízo Operacional

Fonte: Assessoria de Planejamento PROCERGS (2019).

O Gráfico 17 confirma a ocorrência de prejuízo operacional no período compreendido entre 2015 a 2018. As causas desse prejuízo consecutivo devem-se, sobretudo, aos ajustes na provisão das contingências trabalhistas, em razão das expectativas de prováveis perdas, na depreciação decorrente da realização de investimentos pela modalidade de aporte de capital e de acerto no diferimento de custos, de serviços prestados, não faturados no último exercício.

Em 2018, apesar do prejuízo operacional da ordem de R\$ 5,2 milhões, houve um incremento da receita operacional proveniente da prestação de novos serviços (Diário Oficial do Estado), que totalizou a quantia de R\$ R\$ 24,9 milhões e que foi muito positivo, considerando-se o ciclo de ajustes necessários, ainda que o resultado não tenha sido o ideal.

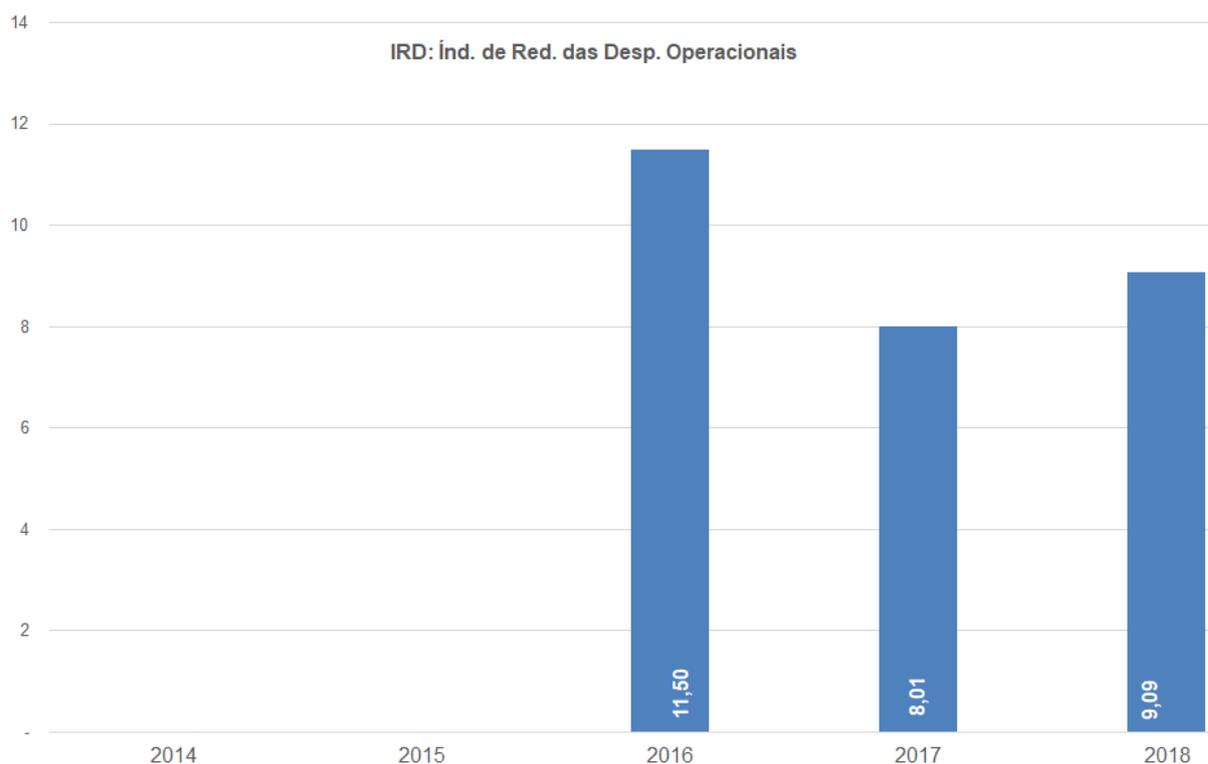


Gráfico 18: Índice de Redução das Despesas Operacionais

Fonte: Assessoria de Planejamento PROCERGS (2019).

O Gráfico 18 evidencia o Índice de Redução das Despesas Operacionais, indicador formado pela comparação do valor comprometido no ano corrente sobre a meta estipulada no ano anterior, relativo aos valores registrados, corrigidos pelo IGP-M.

Em 2018, comparativamente ao mesmo período de 2017, o Índice de Despesas Operacionais atingiu uma redução de 9,9%. Um resultado que se deve às diminuições de gastos em várias rubricas orçamentárias e pagamentos indenizatórios de fornecedores, que foram considerados em suas competências de origem.

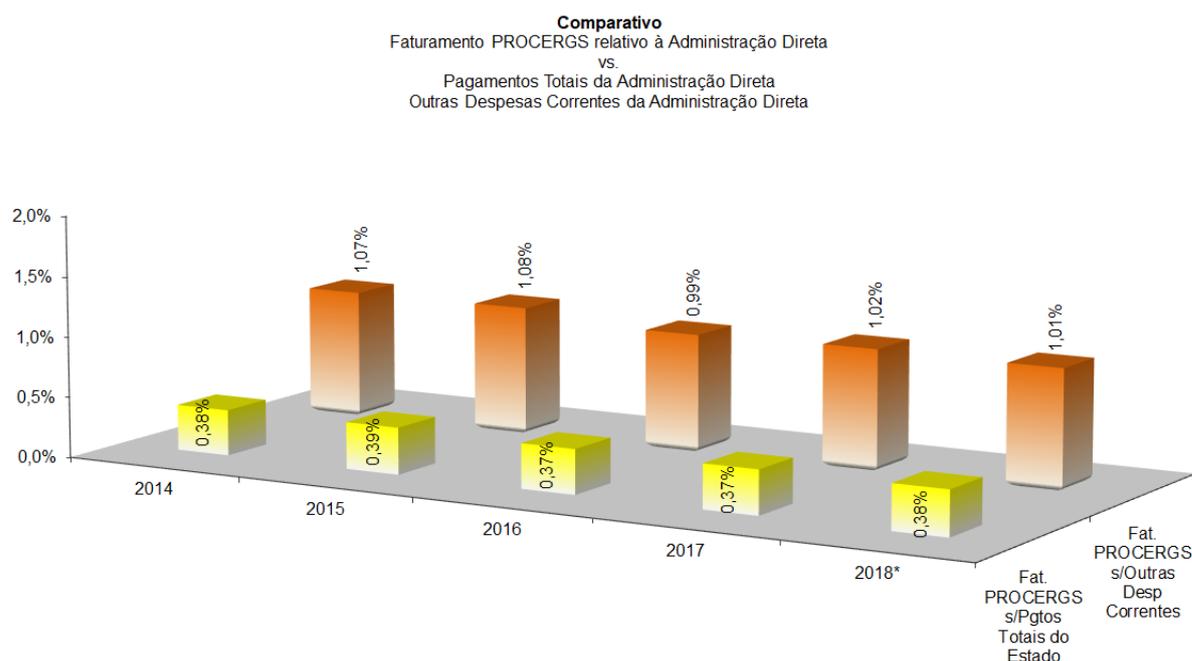


Gráfico 197: Comparativo Faturamento vs. Pgtos Totais/Outras Desp. Correntes
Fonte: Assessoria de Planejamento PROCERGS (2019).

O Gráfico 19 compara a relação entre o faturamento PROCERGS⁸, pertinente à Administração Direta, com o montante de pagamentos totais do Tesouro do Estado⁹ e com a rubrica Outras Despesas Correntes.

No que se refere aos Pagamentos Totais do Estado, constata-se, que, em 2014 a PROCERGS representou, como despesa, apenas, 0,38% da soma de todos os pagamentos efetuados. Em 2015, esse índice se elevou para 0,39% e, nos anos seguintes, 2016 e 2017, somente, 0,37% da quantia total paga pelo Tesouro foi destinada à Companhia. Em 2018, esse índice se elevou para 0,38%.

Quanto à rubrica Outras Despesas Correntes, o Faturamento PROCERGS, em 2014, foi equivalente 1,07% da soma total registrada pelo Tesouro nesse item. Em 2015, esse índice subiu para 1,08%, caindo em 2016 para 0,99%. Em 2017, registrou 1,02% e em 2018 1,01%.

⁷ Dados parciais em 2018.

⁸ Informações obtidas a partir do sistema GRP COM "Faturamento Com Recebimento", por data emissão para a Administração PÚBLICA_DIRETA_RS (29/Jan/2019).

⁹ As informações do Tesouro se referem à Administração Direta (Pago Orçamento Atual e Pago Orçamentos Anteriores) foram extraídas no site: <http://www.sefaz.rs.gov.br> - Tesouro do Estado/Análise Despesa Orçamentária.

5.5 Análise

No que se refere à **efetividade**, a orientação é de atenção. Embora se perceba um aumento de serviços para a Administração Pública, caracterizado pelo crescimento do número de transações, assim como a normalidade quanto ao desenvolvimento de projetos estratégicos, há ciência do avanço de demandas represadas, não atendidas. Nesse aspecto, **o aumento no uso de terceiros, para emprego em atividades de desenvolvimento de projetos, migrações e manutenção de sistemas, é uma alternativa que confere flexibilidade para o atendimento das demandas prioritárias de Governo.**

No que diz respeito à **qualidade**, mesmo que a situação esteja sob controle, ratificada pelo Tempo de Resposta das Transações em nível alto, melhoria nos índices de resolução de incidentes e do atendimento às requisições de serviços, com retomada do nível de satisfação dos clientes, sabe-se das dificuldades de manutenção desses resultados.

Nesse âmbito, **a melhoria dos processos operacionais e a viabilização de investimentos em expansão e modernização do Parque de Equipamentos é fundamental à harmonização da capacidade da Empresa frente ao crescimento dos serviços.**

Em se tratando de **produtividade**, se repete a recomendação de atenção já observada quanto à efetividade, pela correlação de ambas. A queda no quadro de pessoal é fator de preocupação relativo à eficiência já alcançada. O aumento do número de transações sinaliza que menos pessoas desempenham mais funções, o que pode afetar a prestação de serviços. **Nessa área, a promoção de concurso público e uma maior autonomia de gestão são relevantes à modificação do perfil do quadro de pessoal, para que a Empresa esteja em condições de dar sequência ao processo de Transformação Digital.**

Quanto à **sustentabilidade**, a situação é de alerta, considerando-se o prejuízo operacional na gestão, decorrente do não reajuste de preços, que se associa ao desequilíbrio entre receita/despesa, nível atual de investimentos, mas, principalmente, ao ajuste na provisão das contingências trabalhistas, depreciação ocasionada pela execução de investimentos na modalidade de aporte de capital e diferimento de custos, levados a resultado na proporcionalidade do reconhecimento da receita do exercício 2018, segundo princípio da competência. Contudo, **o período registrou queda significativa no prejuízo**, pois, nos dois últimos anos, a cifra manteve-se na casa dos R\$ 5,0 milhões.

Um ciclo marcado pelo esforço de austeridade e ajuste estratégico, a fim de preparar a Companhia para a velocidade dos desafios pós-terros e lograr

oportunidades. Nesse quadro, mesmo que se esgote, **a renegociação da dívida do Governo foi favorável a situação financeira da Empresa e, particularmente, a busca de novas receitas fora do Tesouro,** como por exemplo o DOE, sinalizam expectativas de **retomada da sustentabilidade econômico-financeira.**

O uso da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) no apoio a transformação digital é, sabidamente, estratégico para o Governo e, certamente, a melhoria da situação financeira do Estado deve impulsionar investimentos nesse sentido.

CONSIDERAÇÕES

O planejamento estratégico é dinâmico, a manutenção de sua sinergia requer controle e alterações contínuas amparadas nas restrições ambientais e expectativas empresariais, com vistas ao aperfeiçoamento do processo decisório e ao aprendizado, a expertise organizacional à busca de respostas plausíveis em meio aos desafios constantes.

Os benefícios decorrentes da elaboração do planejamento estão diretamente relacionados às estratégias selecionadas, que viabilizaram o atendimento dos objetivos traçados, os projetos estratégicos desenvolvidos pela PROCERGS, que geram resultados significativos para o Governo do Estado.

Sabe-se, que a ação de gestão envolve escolhas, estabelecimento de prioridades em meio a um manancial de propostas e o estrangulamento de recursos públicos como tônica comum. Assim, nem sempre as decisões tomadas pelos gestores agradam, mas é preciso fazer o que deve ser feito enquanto há essa opção.

Na PROCERGS, à semelhança do que ocorre no Governo do Estado, se promovem modificações, os ajustes, que a cada ciclo sofrem um processo de avaliação quanto à efetividade das medidas tomadas.

O êxito advindo do uso de ferramentas de gestão depende da compreensão e da sensibilidade na concepção de estratégias apropriadas e na perseverança e dedicação empregados por ocasião da implementação, assim como na revisão cíclica, em razão do contexto em que a organização se insere. Os objetivos estratégicos são alcançados na medida em que se estabelece uma visão, acompanhada de ações estruturadas e processos, com métricas que possibilitem, em todos os níveis, a integração e o alinhamento da Empresa.

O Plano de Modernização **PROCERGS 2025** expressa um conjunto de ações, que segue as premissas do Programa de Modernização do Estado e, desde o início da gestão esteve orientado à adequação do quadro de pessoal, diminuição de despesas operacionais, com repasse de ganhos de produtividade para os preços dos serviços, reestruturação de áreas, racionalização da estrutura organizacional, reavaliação de linhas de serviços, dentre outras tarefas que se relacionam à melhoria de desempenho e à preparação no enfrentamento de desafios contemporâneos, com introdução de novas tecnologias de Governo Digital.

Em ambientes cada vez mais instáveis, a mensuração do desempenho e a identificação das atualizações necessárias, realimentação do processo estratégico e respectivas relações de causa e efeito, são relevantes à definição e mudança de percurso e, essencialmente, no suporte à tomada de decisão e aprendizado à sustentabilidade futura.

ANEXOS

Anexo A: Demonstrações Contábeis 2018

Anexo B: Parecer do Conselho Fiscal

Anexo C: Balanço Social



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE GOVERNANÇA
E GESTÃO ESTRATÉGICA

José Ivo Sartori
Governador

José Paulo Cairolí
Vice-Governador

Luiz Antônio Bins
Secretário da Fazenda

Antonio Ramos Gomes
Diretor-Presidente da PROCERGS

Conteúdo

Luiz Antônio Moura Cesar
Maria Cristine da Silva

Assessoria de Planejamento PROCERGS