



RELATÓRIO INTEGRADO DE GESTÃO 2024

 **PROCERGS**



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO,
GOVERNANÇA E GESTÃO

Eduardo Figueiredo Cavalheiro Leite

Governador

Gabriel Souza

Vice-Governador

Danielle Calazans

Secretaria de Planejamento Governança e Gestão

Conselho de Administração

Augusto Pannebecker Fernandes

Daniel Hiram Ferreira Ramos Santoro

Jorge Fernando Krug Santos

Mauricio de Alves Lacerda

Ricardo Neves Pereira

Victor Herzer da Silva

Conselho Fiscal

Alan Pena Tosta da Silva

Eugenio Carlos dos Santos Ribeiro

Antonio Classmann

Diretoria Executiva da Procergs

Luiz Fernando Salvadori Záchia

Diretor-Presidente

Romero Leite Pimentel

Diretor Administrativo-Financeiro

Karen Maria Gross Lopes

Diretor de Negócios e de Relacionamento com Clientes

Marco Antonio do Amaral Seadi

Diretor de Soluções Digitais

Léo Rossato Biscaglia

Diretor de Infraestrutura e Operações

Sandro Leite Furtado

Diretor de Sistemas Transacionais

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	04
1 A PROCERGS	05
1.1 Reconhecimentos e Realizações 2024	08
1.2 Governança Corporativa	11
1.2.1 Políticas e Práticas	13
1.2.2 Modelo de Negócio	16
1.2.3 Cadeia de Valor	18
1.2.4 Materialidade	19
1.3 Gestão de Riscos e Controles Internos	19
1.3.1 Código de Conduta e Integridade	23
1.3.2 Lei Geral de Proteção de Dados	24
1.4 Gestão de Pessoas	26
1.4.1 Distribuição e Perfil do Quadro de Pessoal	27
1.4.2 Programas de Capacitação	29
1.4.3 Programa de Participação nos Resultados	29
1.5 Sustentabilidade	30
2 CENÁRIO	36
2.1 Tendências de TIC 2024	38
2.2 A Evolução dos Investimentos em TIC	47
3 ESTRATÉGIAS	49
3.1 Metodologia	52
3.1.2 Projetos Estratégicos e Ciclo de Monitoramento	53
3.2 Visão Orgânica/Perspectivas por Grupo de Indicadores	54
4 DIAGNÓSTICO, OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS	56
4.1 Marca Procergs	56
4.2 Gestão Econômico-Financeira	56
4.3 Relacionamento com Clientes e Negócios	56
4.4 Soluções Digitais	57
4.5 Sistemas Transacionais	57
4.6 Infraestrutura e Operações	58
4.7 Gestão de Pessoas	58
4.8 Continuidade de Negócios	59
5 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA	60
6 RESULTADOS	64
5.1 Indicadores de Efetividade	64
5.2 Indicadores de Qualidade	66
5.3 Indicadores de Produtividade	68
5.4 Indicadores de Sustentabilidade	71
5.5 Análise	76

APRESENTAÇÃO

No atendimento aos dispositivos legais e estatutários, a Diretoria da Procergs – Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio Grande do Sul apresenta o seu Relatório Integrado de Gestão, que, este ano, segue as orientações do Conselho Internacional para Relato Integrado (IIRC)¹, uma associação de várias instituições, que sugere um padrão de elaboração de relatório corporativo à melhoria da transparência e da qualidade das informações prestadas aos provedores do capital financeiro, a sociedade gaúcha.

Neste Relatório Integrado de Gestão foram agregados elementos para comunicação dos fatores que geram valor e daqueles que podem interferir na capacidade futura da organização. Aspectos relacionados às responsabilidades, foco estratégico e gestão à tomada de decisão, no curto, médio e longo prazos, para atendimento das necessidades das principais partes interessadas.

Inicia com informações gerais da Empresa, reconhecimentos e realizações para, então abordar a estrutura de governança, o modelo de negócio, a cadeia de valor, a materialidade, a estrutura de gestão de riscos e controles internos, a gestão de pessoas e a sustentabilidade.

Na sequência, descreve o cenário, as estratégias governamentais, metodologia, o modelo de referência de análise de desempenho e os indicadores selecionados.

Um diagnóstico, objetivos e estratégias são declaradas, assim como as ações em andamento.

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).

As tecnologias digitais têm avançado em um ritmo exponencial e o protagonismo da Procergs, seja na função de prestador de serviço ou provedor de soluções para o Governo, deve-se ao alinhamento estratégico obtido, às estratégias digitais e de negócio selecionadas à transformação, pela exploração do que for possível nesse campo, dentro e fora da organização, por meios digitais existentes ou prontamente desenvolvidos.

¹ IIRC, International Integrated Reporting Council. **Integrated Reporting**. Disponível em: <https://relatointegradobrasil.com.br/>. Acesso em: 23 mai. 2023.

1 A PROCERGS

A Procergs–Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio Grande do Sul é uma Sociedade Anônima de Economia Mista, vinculada à Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão², com sede em Porto Alegre/RS, na Praça dos Açorianos, junto ao Centro Administrativo Fernando Ferrari.

Constituída em novembro/71, por intermédio da Lei nº. 6.318, que autorizou o Poder Executivo a criá-la em dezembro/72. E, em janeiro/73, conforme Ata da Assembleia Geral nº 333.799, a Procergs iniciou suas operações, como órgão executor da política de Tecnologia da Informação do Estado.

Hoje a Procergs tem a missão de **“Ser protagonista na estratégia de Governo Digital provendo soluções para transformar o Serviço Público e a experiência do Cidadão”**.

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 mais de 700 sistemas e sites ativos, 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 governamental, entre outras.

Na função de Data Center do RS, a Procergs é a guardiã das grandes bases de dados públicos, 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.

Na área de finanças e gestão, a Procergs é destaque nacional. No seu ambiente são processados, 24h por dia, sete dias por semana, durante todo o ano, mais de 1,5 bilhões de documentos fiscais eletrônicos/mês (notas fiscais, conhecimentos de transporte, dentre outros documentos), para, em média, 3 milhões de empresas, de todos os Estados da Federação.

A Administração do Rio Grande do Sul, através da Procergs e de seus funcionários, fornece soluções personalizadas, que qualificam tanto a

² RIO GRANDE DO SUL. **Decreto nº 54.510, de 24 de Fevereiro de 2019**. Dispõe sobre a estrutura básica da Secretaria de Governança e Gestão Estratégica. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/>. Acesso em: 16 ago. 2023.

infraestrutura de conectividade quanto à expansão das oportunidades à competitividade sustentável do Estado.

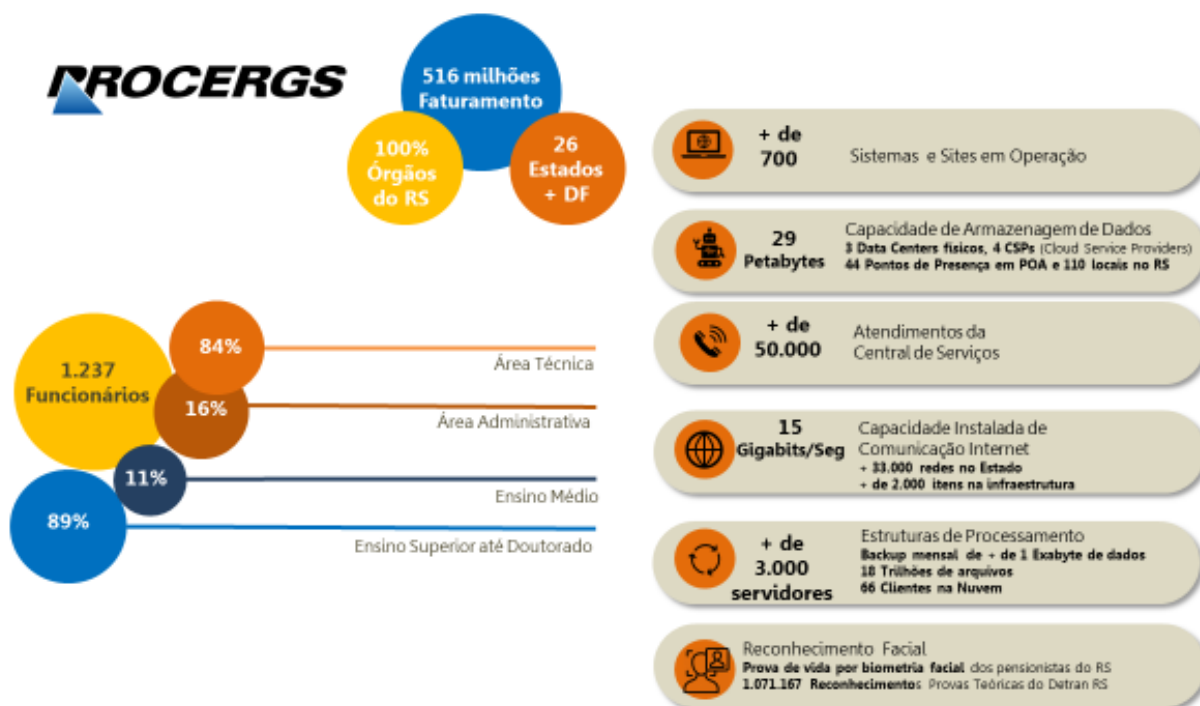


Figura 01: Números Procergs
Fonte: Procergs (2024).

O Portal de Relacionamento dos Clientes com a Procergs, Minha Procergs³ fornece acesso aos diferentes serviços prestados pela Empresa, uma solução que agrega a prestação de serviço público e a experiência de relacionamento com os clientes. Um canal que agiliza os processos de atendimento e novas solicitações de assessoria e infraestrutura, de acompanhamento e registro de demandas e de incidentes relativos aos sistemas e sites. Além disso, possibilita a consulta de documentos, de informações financeiras e de indicadores técnicos, dentre muitas outras utilidades ofertadas.

O Minha Procergs dispõe uma plataforma de nuvem para governo⁴, acionada por demanda, num conjunto compartilhado de recursos computacionais configuráveis, seguros e de alta performance. Uma Infraestrutura como Serviço (IaaS) simplifica o provisionamento e a pronta liberação da aplicação contratada, com um mínimo de esforço e de gerenciamento (processamento, memória, armazenamento de dados e sistema operacional). E, uma Plataforma como Serviço (PaaS) propicia um

³ RIO GRANDE DO SUL. **Minha Procergs**. Disponível em: <https://www.minhaprocergs.rs.gov.br/>. Acesso em: 16 ago. 2023.

⁴ RIO GRANDE DO SUL. **Minha Procergs**. Disponível em: <https://cloud.rs.gov.br/>. Acesso em: 16 ago. 2023.

ambiente de desenvolvimento e implantação completo, para construção de aplicações *Web* por desenvolvedores.

Em 2024, a Procergs completou 52 anos de existência, com um faturamento da ordem de R\$ 516 milhões, decorrentes da comercialização de seus produtos e serviços de TIC, em um ecossistema de negócio sustentável e apto à transformação digital, para conexão dos elos, melhoria de processos e da produtividade, com transparência, segurança, velocidade e escalabilidade na entrega de novos recursos que geram valor à sociedade.

1.1 Reconhecimentos e Realizações 2024

Durante o ano de 2024, a Procergs logrou muitas conquistas, reconhecimentos importantes como o Prêmio Conip de Excelência em Gestão Pública 2024, na categoria de Inclusão Digital, por meio do projeto Nota Fiscal Fácil – Simplificação na Palma da Mão; 3º colocação no Prêmio IBest 2024, com o Portal rs.gov.br, a plataforma de serviços digitais do Estado do Rio Grande do Sul e 15º posição no *ranking* das 100 + inovadoras no uso de TI.

Um ano difícil, marcado pela tragédia climática que acometeu o Rio Grande do Sul, mas que ofereceu muitas oportunidades para realização de uma variedade de projetos, com produtos entregues às secretarias de Estado de diversas áreas, que, hoje, desfrutam de soluções digitais à melhoria crescente da prestação de serviço da Administração Pública Estadual.

Primeiramente, apresentam-se as soluções emergenciais, desenvolvidas num contexto de crise e de reconstrução do RS.

- SOS Rio Grande do Sul, Auxílio Pix e MEI RS Calamidades,
- Sistemas FPE – Finanças Públicas do Estado e RHE – Recursos Humanos do Estado em modo de contingência,
- Programa Volta por Cima,
- Sistema Eletrônico de Informações do Estado,
- Portal SOS Enchentes,
- Site do Plano Rio Grande,
- Dashboard de Monitoramento do Plano Rio Grande,
- Sistema de Gestão dos Pets, em apoio ao o Programa Emergencial de Manejo da População de Cães e Gatos em Abrigos,
- Emissão da carteira de identidade Emergencial e,
- Aproxima RS.

Prossegue com os projetos de modernização:

- Banco de projetos,
- Aplicativo Agenda do Governador,
- Readequação da infraestrutura de rede do Palácio Piratini,
- Site da Ouvidoria-Geral,
- Plataforma rs.gov.br - Jornada do Produtor Rural,
- Revitalização do Sistema de Monitoramento Estratégico (SME 2.0),
- Consulta popular,
- Sistema Compras Eletrônicas (COE) se adequa à legislação,
- Infraestrutura de Rede
- Portal de Venda de Imóveis
- CELIC Digital

- Módulo Usucapião junto ao Sistema de Gestão Patrimonial de Imóveis do Estado,
- APE MOBILE: Inventário 2024,
- Portal do servidor - integração com a plataforma wellhub,
- Evolução do Projeto eSocial no Sistema RHE,
- Reforma Administrativa-Lei 16.165-2024-Reestruturação de Carreiras no Sistema RHE,
- Dashboard do governador - obras públicas,
- Sistema de Demandas Transversais,
- Inscrição, programação e credenciamento para o Consórcio de Integração Sul e Sudeste (COSUD),
- Site para Missões Internacionais,
- Inteligência Artificial no combate à evasão escolar,
- Reformulação do Programa Todo Jovem na Escola,
- Certificado de Conclusão Online,
- Ferramenta de apoio ao Programa Professor do Amanhã,
- Centro de Evidências de Dados de Educação,
- Adequação da Contratação de Professores Temporário,
- Matrículas 2025, Pé de Meia, Censo Escolar 2024,
- Consulta de dados biográficos do aluno no IGP,
- Site e dashboard do Programa Porta de Entrada,
- Formulários à Secretaria da Saúde,
- Painéis ASSISTIR + comparação de cenários,
- Gestão de gastos de medicamentos por bloqueios judiciais no Sistema de Administração de Medicamentos (AME),
- Primeira Infância Melhor,
- Múltiplas equipes por município – Funcionalidades do Sistema Bem Cuidar RS,
- Módulo de Comissão de Avaliação de Contrato junto ao Sistema Gestão dos contratos dos serviços ambulatoriais e hospitalares,
- Farmácia Digital RS – Menores de idade,
- Novas tabelas de remuneração do IPE Saúde,
- Cartão Digital,
- Projeto LC 15970/2023 no Sistema do IPE Saúde,
- Inscrição Provisória (Instrução Normativa 9/2023) no Sistema do IPE PREV,
- Guia Médico no sistema do IPE Saúde,
- Pagamento de reembolso via Pix,
- Formulários para registros de atendimentos durante a enchente/carga no SMH,
- Serviços digitais (autoatendimento),
- Sistema Estadual de Gestão Digital de Assistência Social,
- Programa Mãe Gaúcha,
- Avançar SUAS, solução orientada à reconstrução do RS,
- novas funcionalidades junto ao Sistema de Gestão de Obras,
- Portal da Agricultura,

- Galope: simplificação do processo,
- Produtor Online,
- Guia de Trânsito Animal online (GTA),
- infraestrutura tecnológica e de comunicação aos órgãos do Estado no suporte à 47ª Expointer, maior feira agropecuária a céu aberto da América Latina,
- Sistema Online de Licenciamento,
- Livro Vermelho de Espécies Ameaçadas,
- Sistema de Balneabilidade,
- Delegacia Online da Diversidade
- Carteira de Identidade Nacional (CIN) para toda população,
- Integração do Sistema de Identificação de Indivíduos com o b-Cadastro da Receita Federal,
- Livro de ocorrências digital no Sistema Prisional Gaúcho,
- Novas funcionalidades para o Sistema de Gestão Estatística em Segurança Pública,
- Nota Fiscal Fácil para o Microempreendedor Individual (MEI) e Produtor Rural,
- Escrituração Fiscal Digital,
- Ambiente Disaster Recovery dos Documentos Fiscais Eletrônicos,
- Sistema de Gestão de Créditos, em substituição dos sistemas AUL e DAT do ambiente Mainframe IBM,
- Portal do Tribunal Administrativo de Recursos Fiscais,
- Portal Único do Siscomex,
- Reforma tributária - Piloto da Apuração do IBS,
- Inscrição automática para o MEI,
- Nota Fiscal Fatura de Comunicação Eletrônica (NFCom),
- Devolve ICMS - Linha branca,
- App Minha Empresa,
- atualização tecnológica dos módulos Tabelas e Diárias do Sistema FPE2, SIAC e Portal,
- Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais,
- Consignações - Decreto nº 57.241, de 4 de outubro de 2023 no Sistema RHE.

E, por fim, execução de projetos de fomento à inovação:

- Programa Estratégico de Inovação 4.0,
- Adoção de Ferramentas LowCode,
- IA para aumento da produtividade de desenvolvimento,
- Lidera Procergs,
- Desativação/Migração mainframe IBM,
- Desativação/Migração mainframe Unysis,
- Adoção de nova ferramenta de chamados (ITSM),
- Programa ESG,

- Implantação do novo subsistema de energia da Procergs,
- Novas implementações para modernização do Detran-RS.

1.2 Governança Corporativa

A compreensão da competitividade sistêmica é considerada para criação de um ambiente propício para o crescimento organizacional, onde relacionamentos distintos acontecem entre vários atores institucionais. A participação em um sistema e a efetividade derivam da definição e do alinhamento das estratégias em todos os níveis. No nível meta, sociedade civil partilha valores culturais, tem consenso sobre a necessidade de desenvolvimento econômico, da integração competitiva e da capacidade que os atores sociais têm de formularem visões estratégicas e implementarem políticas. No nível meso, políticas horizontais e presença de instituições de suporte, como associações e institutos. No nível macro, o Estado e sua política econômica e, no nível micro, as organizações/empresas)⁵.

Governança corporativa se refere ao sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas⁶. Envolve estruturas e processos para direção e controle de negócios sustentáveis, em que há o exercício de autoridade econômica, política e administrativa. É a forma como se emprega o poder à administração dos recursos disponíveis, a capacidade de planejamento, de formulação e de execução de políticas, no cumprimento de funções. E, sua complexidade reside na proposta de valor e nas relações entre a administração, os conselhos, os acionistas e demais partes interessadas.

Nesse sentido, a governança acontece pela integração contratual e coordenação processual⁷. Embora os contratos auxiliem na definição dos parâmetros legais dos acordos, é a coordenação diária das atividades e os processos que determinam o resultado em termos de eficácia.

A estrutura de governança da Procergs segue as determinações legais pertinentes a sua natureza jurídica⁸. Seu estatuto social⁹ estabelece as

⁵ ALTENBURG, Tilman; HILLEBRAND, Wolfgang; MEYER-STAMER, Jörg. **Building Systemic Competitiveness Concept and Case Studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand**. German Development Institute. Berlin: Working Papers, 1998.

⁶ WORLD BANK. **Corporate Governance**. Disponível em: <https://www.worldbank.org/>. Acesso em: 26 out. 2023.

⁷ NIELSEN, Bernhard Bo. **Strategic Fit and The Role of Contractual and Procedural Governance In Alliances: a Dynamic Perspective**. Denmark: Copenhagen Business School, 2008.

⁸ BRASIL. **Lei Nº 10.406/2002**, que institui o Código Civil. **Artigo 54**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 10 mai. 2023.

⁹ RIO GRANDE DO SUL. **Estatuto Social do Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio Grande do Sul S.A.** Disponível em: <https://www.procergs.rs.gov.br/estatuto>. Acesso em: 10 mai. 2023.

normas de administração da Companhia e regulamenta as instâncias, atribuições e responsabilidades dos seus representantes.

No nível estratégico, a Assembleia de Acionistas é a alçada superior, presidida pelo Presidente do Conselho de Administração, ou, na sua falta, pelo Diretor-Presidente da Companhia e acionistas, secretariada por um dos presentes.

O Comitê Estatutário de Elegibilidade é o órgão de apoio à Assembleia de Acionistas, composto de três membros, indicados pelo Diretor-Presidente da Companhia, que tem a atribuição de verificação da conformidade do processo de indicação de avaliação dos membros do Conselho de Administração, da Diretoria e do Conselho Fiscal.

No mesmo nível, está o Conselho Fiscal, formado por três titulares e suplentes. É um órgão colegiado, de cunho fiscalizador de contas, dos atos dos administradores, das obrigações legais e estatutárias da Empresa, em observância às condições do § 1º do Art. 26, da Lei nº 13.303/2016 e no Art. 162 e 163, da Lei federal nº 6.404/1976.

Ao Conselho de Administração da Companhia vinculam-se o Comitê de Auditoria Estatutário, que, por intermédio de seus membros, Auditoria Interna (de caráter executivo e de assessoria) e Auditoria Independente, observam as condições definidas nos §1º e §2º do Art. 25 da Lei nº 13.303/2016.¹⁰

Em nível de assistência e aconselhamento subordinam-se as Assessorias: de Gabinete; de Comunicação; de Planejamento, Gestão e Inovação; Jurídica; de *Compliance*, de Continuidade de Negócios e de Segurança Cibernética e Proteção de Dados.

E, em nível de gestão, as Diretorias: de Negócios e de Relacionamento com Clientes; de Soluções Digitais; de Sistemas Transacionais; de Infraestrutura e Operações e, Administrativo-Financeira.

No nível tático encontram-se as divisões e setores que detêm atribuições especializadas, atreladas às suas respectivas diretorias. E, os Comitês: de Gestão de Pessoas; de Inovação; de Gestão Administrativa-Financeira, de Segurança da Informação e de Gestão de Tecnologia.

A Procergs, ao longo de sua trajetória empresarial, tem projetado e modificado sua estrutura organizacional a fim de sistematizar as competências, favorecer o fluxo produtivo, executar e monitorar a

¹⁰BRASIL. **Lei Nº 13.303, de 30 de Junho De 2016.** Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 10 mai. 2023.

estratégia no cumprimento de sua missão, para assim, prover valor público.

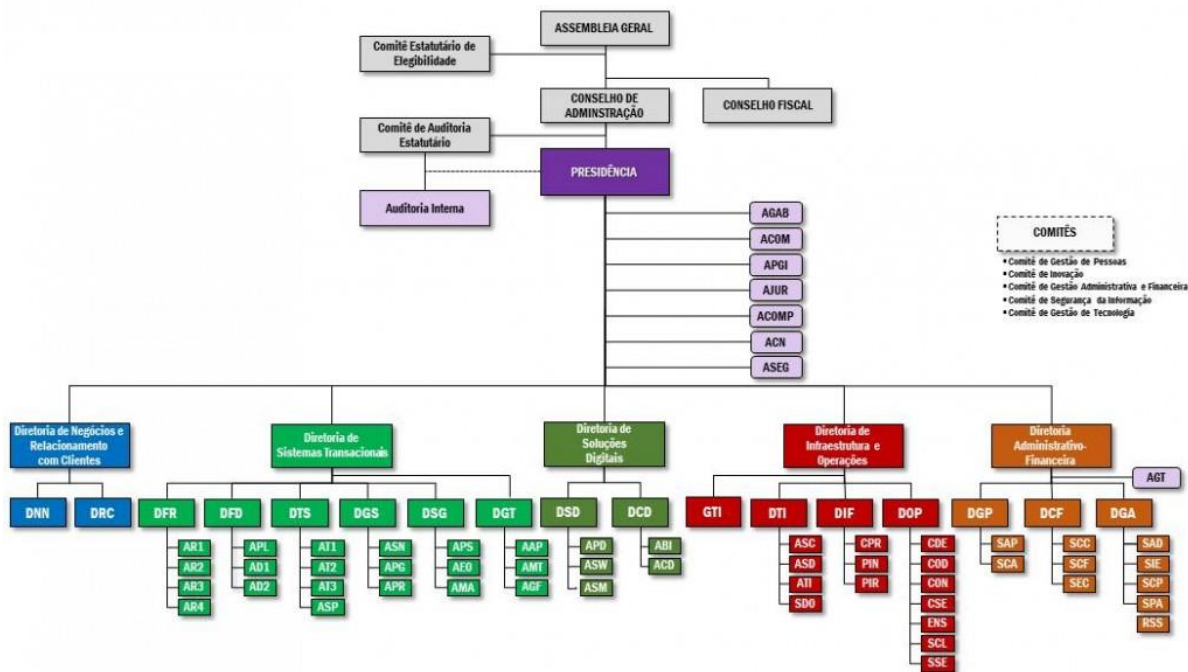


Figura 02: Estrutura de Governança Procergs

Fonte: Assessoria de Planejamento, Gestão e Inovação (2024).

1.2.1 Políticas e Práticas

Na dinâmica institucional, as políticas constituem os processos de decisão que convertem informação em ação. Na Procergs muitas são as práticas que asseguram a melhoria contínua da governança corporativa.

O Manual de Compromissos Organizacionais Procergs¹¹ é um instrumento técnico-normativo, que dispõe sobre as obrigações anuais e sobre o programa de capacitação e de disseminação de conhecimentos da força de trabalho, responsáveis, prazos, mecanismos de controle e de avaliação.

Dentre a variedade de compromissos cita-se a Carta Anual de Políticas Públicas e de Governança Corporativa¹², conforme ao Art. 8º, incisos I, III e VIII, da Lei Federal nº 13.303/2016. Documento que expõe as atividades do exercício vindouro na geração dos seus produtos e serviços, trata das atividades desenvolvidas no exercício fiscal, da estrutura de controles

¹¹RIO GRANDE DO SUL. **Manual de Compromissos Organizacionais da Procergs**. Porto Alegre: Assessoria de Compliance, 2021.

¹²PROCERGS. **Site Institucional**. Disponível em: <https://www.procergs.rs.gov.br/carta-de-governanca-corporativa>. Acesso em: 14 ago. 2024.

internos e de gerenciamento de riscos, dos dados econômico-financeiros, metas e resultados, políticas e práticas de governança, composição e remuneração da administração, do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria Estatutário. É subscrita pelos membros do Conselho de Administração e publicada no Site Institucional da Procergs, em atendimento ao requisito de transparência.

O Gerenciamento das Informações do Processo Eletrônico do TCE/RS envolve a remessa informatizada, por intermédio do Sistema LicitaCon, da situação de procedimentos licitatórios e contratos, conforme Art. 86, Lei Federal nº 13.303/2016 e Instrução Normativa nº 13/2017, elaborado pelo Setor de Compras e de Contratos da Empresa, supervisionados pela Assessoria de *Compliance*.

A Política de Divulgação de Informações se ampara no direito constitucional de acesso à informação, assegurado ao cidadão, na transparência, na ética, na legalidade, na inclusão, na objetividade e na relevância do conteúdo. É ela que estabelece princípios, diretrizes, regras gerais e procedimentos a serem observados na divulgação de informações de interesse público relativas à Procergs.

A Política de Transações com Partes Relacionadas¹³, aprovada pelo Conselho de Administração¹⁴, é conforme ao Art. 8º, inciso VII, da Lei nº 13.303/2016 e extensiva a pessoas físicas ou jurídicas com as quais a Empresa tenha possibilidade de contratar. Determina as diretrizes a serem observadas pelos administradores, quando da ocorrência de transações com partes relacionadas, que assegurem decisões direcionadas sempre com vistas ao interesse da Empresa, dos acionistas e da sociedade.

Seus princípios são fundamentados nos requisitos de competitividade, de conformidade, de transparência, de equidade e comutatividade. O Comitê de Auditoria Estatutário é responsável pela avaliação e monitoramento das transações efetuadas com as partes relacionadas, em conjunto com os administradores, a Auditoria Interna e a Assessoria de *Compliance*. A divulgação dar-se-á nas demonstrações contábeis Procergs, em detalhes suficientes para identificação dos envolvidos, das condições e de seus reflexos, de forma que os acionistas exercitem o direito de fiscalização e de inspeção dos atos de gestão da Empresa.

A Política de Distribuição de Dividendos¹⁵, Juros Sobre Capital Próprio e Retenção de Lucros atende à Lei nº 6.404/1976, Lei nº 13.303/2016 e o Estatuto Social Procergs descreve as diretrizes de distribuição de

¹³Ibidem.

¹⁴Ata 13/2022, Reunião Ordinária do Conselho de Administração da Procergs.

¹⁵PROCERGS. **Site Institucional.** Disponível em: <https://www.procergs.rs.gov.br/carta-de-governanca-corporativa>. Acesso em: 27 out. 2023.

dividendos e juros sobre capital próprio em caso da ocorrência de lucro líquido no exercício, bem como as práticas para retenção de lucros.

Os Regimentos Internos dos Órgãos Estatutários também são disponibilizados no site da Procergs, assim como as Atas de Assembleia Geral Extraordinária, Ata de Assembleia Geral Ordinária, Atas do Comitê de Elegibilidade, Atas do Conselho de Administração, Atas do Conselho Fiscal e Atas do Comitê de Auditoria Estatutário.

Além das políticas e práticas descritas, foi elaborado um calendário de compromissos, disponibilizado na Intranet:

- Administração do Sistema de Informações para Companhias e Entidades,
- Assunção de compromisso com metas e resultados específicos a serem alcançados como condição para investidura em cargo de Diretor,
- Plano de Negócios,
- Relatório Integrado de Sustentabilidade,
- Avaliação de desempenho, individual e coletiva dos administradores (membros do Conselho de Administração e Diretoria), e membros do Conselho Fiscal,
- Código de Conduta e Integridade,
- Política de Gestão de Riscos,
- Política de Segurança da Informação,
- Política de Gestão de Pessoas,
- Fechamento da Contabilidade e Financeiro,
- Auditoria de Análise de Riscos e Vulnerabilidades,
- Auditoria de Conformidade de Normativas e Processos,
- Sustentabilidade Ambiental,
- Responsabilidade Social,
- Inclusão Digital,
- Plano de Negócios,
- Certidão de Regularidade do Contador do Conselho Regional de Contabilidade do Estado – CRC/RS,
- Demonstrações Financeiras Publicadas,
- Parecer da Auditoria Independente,
- Parecer do Conselho Fiscal,
- Informações Econômico-Financeiras para o Tribunal de Contas do Estado – TCE/RS,
- Relatório da Administração,
- Relatório Publicação das informações no Site Transparência,
- Publicação Datas de Reconduções de Diretores da Procergs,
- Programa de Capacitação e Disseminação de Conhecimentos Obrigatórios Segundo à Lei nº 13.303/2016 e Demais Temas Relacionados às Atividade.

E, no campo da Governança Pública, a Transparência¹⁶ permite o controle da gestão, pela prestação de contas, com responsabilização financeira, política e administrativa.

A transparência, a responsabilidade e eficácia crescente da Administração Pública geram novos insumos estratégicos à construção de políticas e programas coordenados à melhoria da prestação de serviço público, o que propicia maior confiança no Governo, atributo motivacional de participação. A democratização do acesso à informação, a inclusão social e a Transparência servem ao compartilhamento da responsabilidade pelo bem público, à difusão da solidariedade e à legitimidade das ações do Governo.

Nesse aspecto, o site da Procergs oferece recursos para que o cidadão exerça sua cidadania, como, por exemplo, consulta das receitas e dos gastos públicos, dentre outras dados e informações, acesso às demonstrações contábeis da Companhia.

1.2.2 Modelo de Negócio

A Figura 03 demonstra a lógica de criação, de entrega e de captura de valor da Empresa, o macroprocesso do Modelo de Negócio Procergs¹⁷, elaborado por intermédio da ferramenta *Business Model Canvas*. Na sequência, a Figura 04 correspondente ao respectivo detalhamento.

¹⁶RIO GRANDE DO SUL. **Site Procergs**. Disponível em: <https://www.procergs.rs.gov.br/transparencia>. Acesso em: 31 out. 2023.

¹⁷ OSTERWALDER; Alexander; PIGNCUR, Yves. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

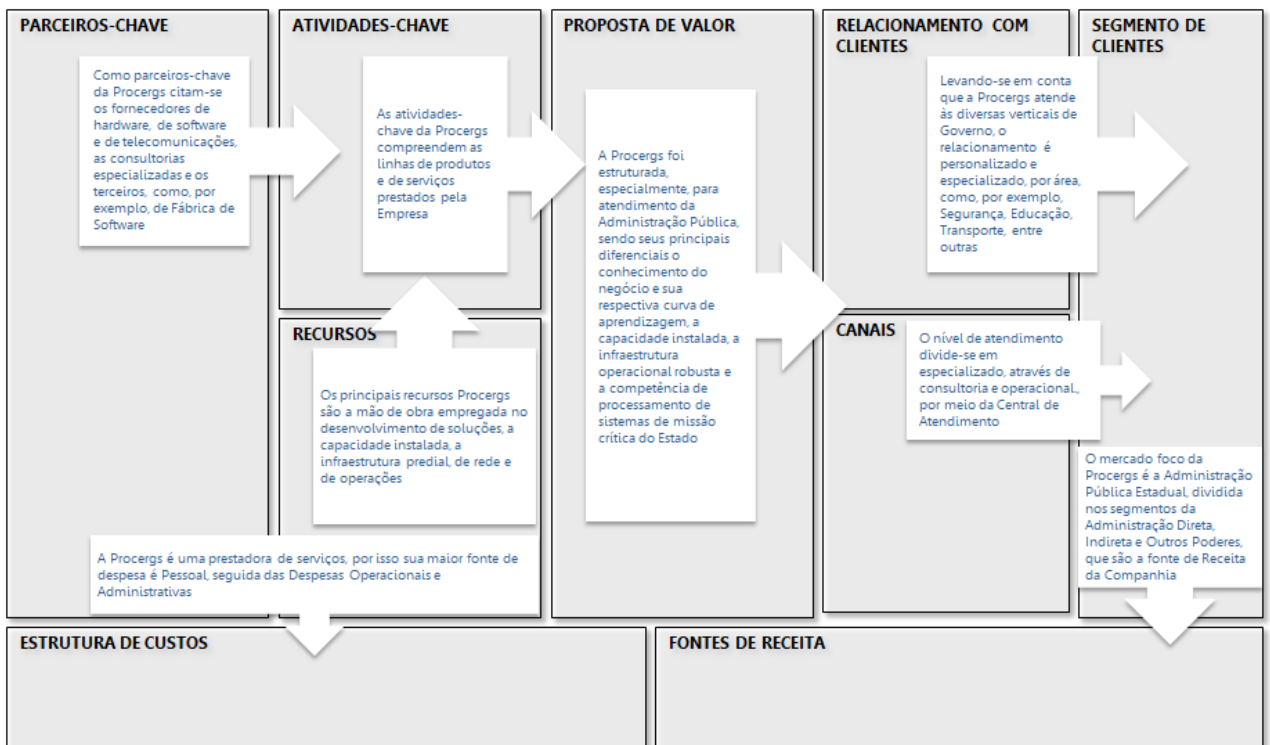


Figura 03: Macroprocesso do Modelo de Negócio Procergs

Fonte: Assessoria de Planejamento, Gestão e Inovação (2024).

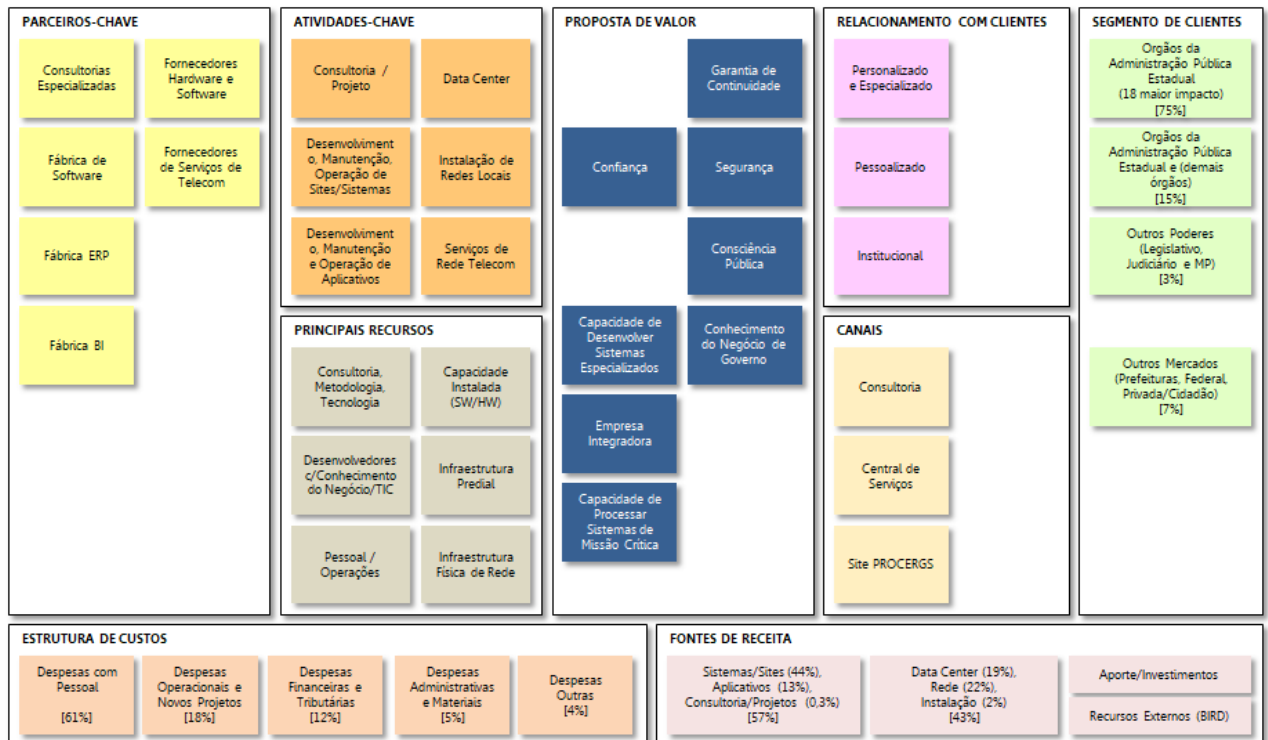


Figura 04: Business Model Canvas Procergs

Fonte: Assessoria de Planejamento, Gestão e Inovação (2024).

1.2.3 Cadeia de Valor

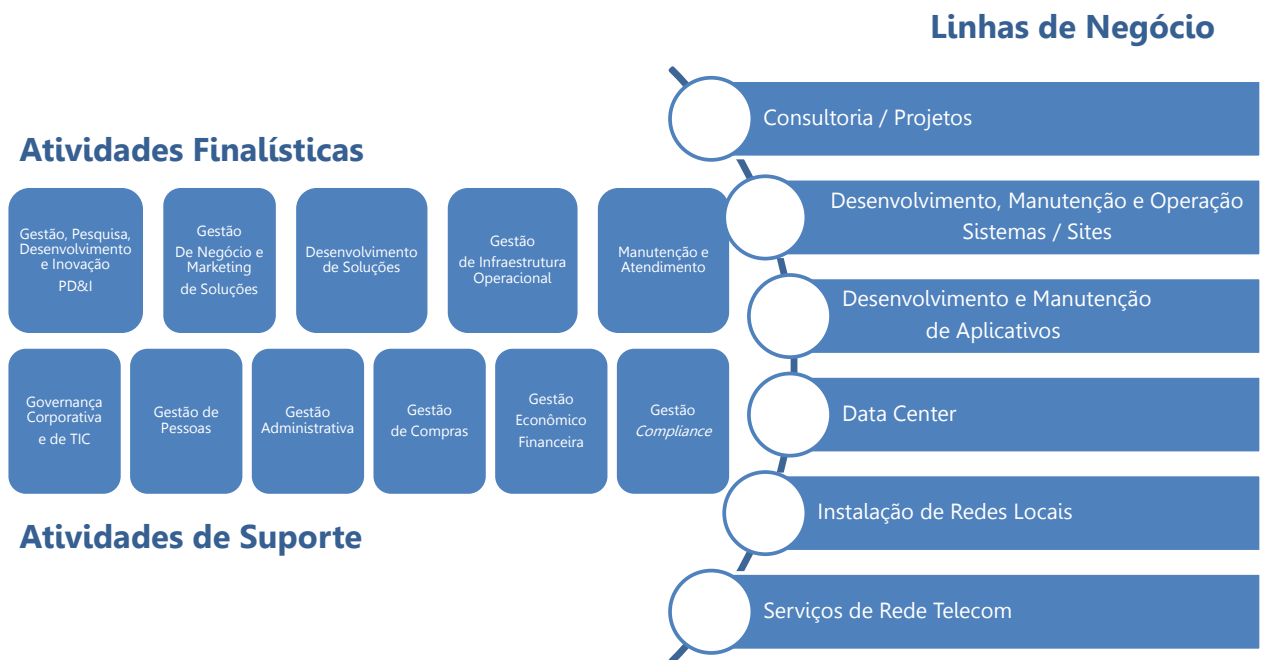


Figura 05: Cadeia de Valor Procergs

Fonte: Assessoria de Planejamento, Gestão e Inovação (2024).

A cadeia de valor Procergs é representada por atividades, finalísticas e de suporte, envolvidas na entrega de valor para os clientes à prestação de serviço público.

As atividades finalísticas são aquelas diretamente ligadas a criação do produto e/ou serviço, no atendimento das necessidades de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) da Administração Pública do Rio Grande do Sul e, as atividades de suporte são aquelas que apoiam no que tange ao fornecimento dos recursos produtivos.

A Procergs é uma Empresa governamental de TIC e por isso suas capacidades são modeladas sob a ótica de valor¹⁸, valor para os clientes, competências essenciais e redes colaborativas ao equilíbrio dos interesses.

¹⁸KOTLER, Philip; JAIN, Dipak C.; MAESINCEE, Suvit. **O consumidor no centro do palco – Marketing em Ação: uma nova abordagem para lucrar, crescer e renovar.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

1.2.4 Materialidade

A materialidade, segundo o que preconiza o Conselho Internacional para Relato Integrado (IIRC)¹⁹, compreende temas que dizem respeito à capacidade da Empresa de alcançar seus objetivos de geração de valor público, seja no curto, médio e longo prazos.

Abrange riscos e oportunidades do Modelo de Negócio, tanto no âmbito interno quanto externo, que são avaliados por ocasião do Planejamento Estratégico Procergs, quantitativamente e qualitativamente, bem como sob o ponto de vista financeiro, estratégico, institucional e regulatório.


Marca Procergs 	<ul style="list-style-type: none">▪ Governo Digital para transformar o Serviço Público e a experiência do Cidadão▪ Provedor de soluções de alto valor agregado
Sustentabilidade Econômico-Financeira	<ul style="list-style-type: none">▪ Otimização dos Custos▪ EBITDA e Lucro Operacional Positivos▪ Mitigação do Passivo Trabalhista▪ Resiliência Climática Plano de Continuidade de Negócio (Em 2024 a Empresa sofreu com as inundações e teve queda pontual no faturamento de Maio).
Carteira de Clientes	<ul style="list-style-type: none">▪ Foco na Administração Pública▪ Ampliação dos Serviços▪ Valor Reconhecido pelo Cliente▪ Garantia de Continuidade de Negócio Operações
Oferta de Novos Produtos e Serviços	<ul style="list-style-type: none">▪ Parcerias▪ Plataformas Digitais▪ Inovação Contínua▪ Soluções Inovadoras e Personalizadas
Eficiência Operacional	<ul style="list-style-type: none">▪ Parque Tecnológico Atualizado▪ Capacidade de Desenvolvimento Cultura de Desenvolvimento Ágil e Colaborativo▪ Aperfeiçoamento das Metodologias e Processos▪ Qualificação do Pessoal Técnico e de Negócio▪ Aumento na Favorabilidade de Clientes▪ Melhoria da Pesquisa de Clima Organizacional▪ Resiliência Cibernética

Figura 06: Temas Materiais Procergs

Fonte: Procergs (2024).

1.3 Gestão de Riscos e Controles Internos

A área responsável pela Gestão de Riscos e Controles Internos Procergs é a Assessoria de *Compliance*, subordinada à Presidência, tem atribuição de governança, de conformidade, de verificação do cumprimento de obrigações, de gestão de riscos e de controles internos.

A política de Gestão de Riscos²⁰ é estratégica, permeia toda organização e é extensiva aos prestadores de serviços e fornecedores externos.

¹⁹

, International Integrated Reporting Council. **Integrated Reporting**. Disponível em: <https://relatointegradoBrasil.com.br/home/framework>. Acesso em: 23 mai. 2023.

²⁰RIO GRANDE DO SUL. **POL – Política de Gestão de Riscos Procergs**. Porto Alegre: Assessoria de *Compliance*, 2022.

Estabelece as diretrizes a serem observadas no processo, segundo as necessidades do negócio e de proteção legal da Empresa e se antecipa às ameaças que afetam os objetivos estratégicos, econômico-financeiros, operacionais ou de conformidade. Cria e protege o valor, melhora o desempenho, encoraja a inovação e presta suporte à racionalização e controle de recursos.

A norma²¹ define o processo, respectivas atividades, papéis, responsabilidades e controles à minimização dos riscos ligados aos seus ativos. Orienta o nível gerencial, tático e operacional na realização das atividades, dos processos e no gerenciamento eficaz das incertezas e das oportunidades, através da qualificação contínua, do planejamento e controle, tanto de recursos humanos quanto materiais.

E, ainda, dispõe sobre os recursos operacionais e tecnológicos às atividades de gestão de riscos e metodologia de identificação, de análise, de avaliação e de tratamento dos riscos corporativos.

Sua estrutura padronizada, de acordo com a norma ISO 31000:2018, está em construção e segue, como referência, o modelo norte-americano de três linhas, do Instituto de Auditores Internos²², que transmite que a governança organizacional necessita de:

- 1) prestação de contas por um corpo diretivo às partes interessadas, para supervisão organizacional, com integridade, liderança e transparência,
- 2) ações de gerenciamento de riscos pela administração, que toma decisões fundamentadas em risco e aplicação dos recursos, a fim de que se logrem os objetivos traçados,
- 3) garantia e aconselhamento, por auditoria interna independente, que fornece clareza, confiança à promoção e aperfeiçoamento constantes, investigação rigorosa, com avançado senso de análise e de interpretação das situações que se apresentam e sua particular conclusão.

²¹RIO GRANDE DO SUL. **NOR – Norma de Gestão de Riscos Procergs**. Porto Alegre: Assessoria de *Compliance*, 2022.

²²IIA, The. Institute of Internal Auditors. **The IIA's Three Lines Model**. USA: 2021. Disponível em: <https://www.theiia.org/>. Acesso em: 05 jul. 2023.



Figura 07: Estrutura da Gestão de Riscos e Controles Internos
Fonte: Assessoria de *Compliance* (2023).

Dessa forma, os tomadores de decisão, em todos os níveis, têm acesso suficiente às informações e à exposição dos riscos relativos aos serviços, processos e ativos envolvidos. E, a coordenação do esforço requerido em ações à mitigação dos riscos para níveis aceitáveis, de modo que se alcancem os objetivos estratégicos, se preserve o patrimônio tangível e intangível da Procergs, bem como os relacionados à integridade do meio ambiente e à segurança do quadro funcional.

Os riscos tipificados na Figura 08 são verificados e avaliados segundo critérios presentes na Matriz de Riscos, Figura 09, que diz respeito às probabilidades de concretização das consequências, numa combinação entre o impacto e a vulnerabilidade à priorização do tratamento.

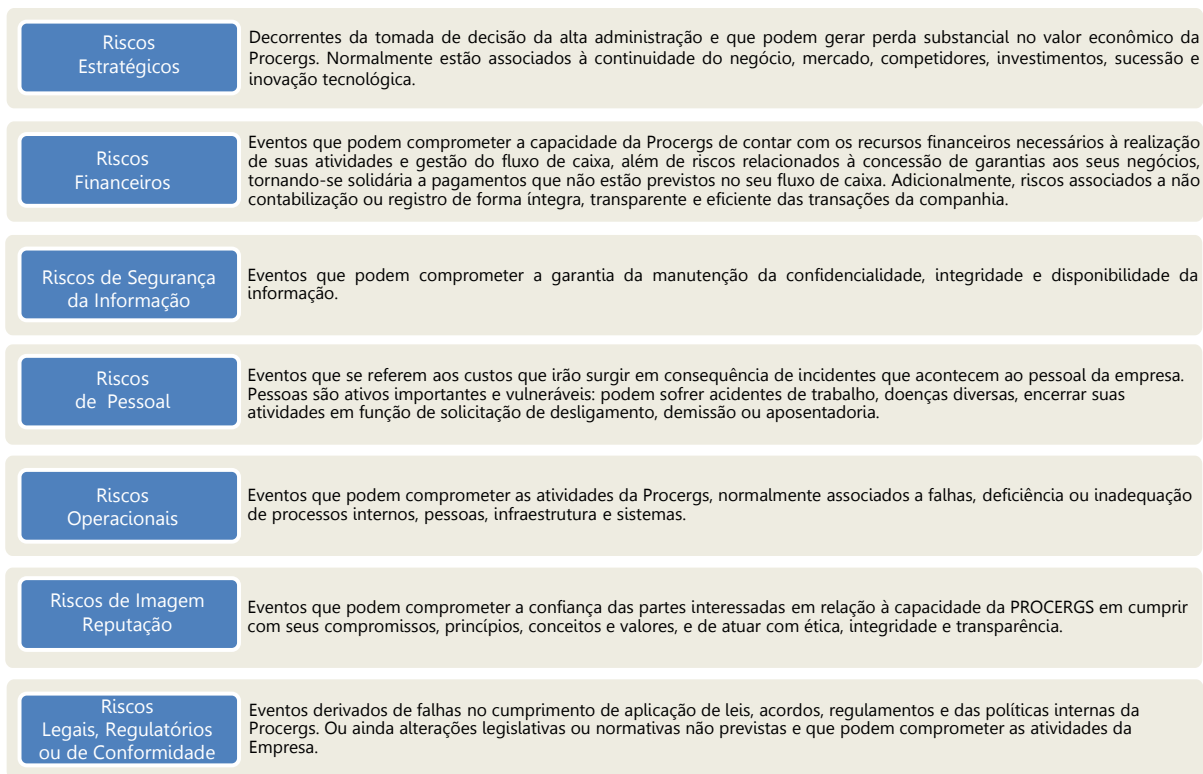


Figura 08: Tipificação dos Riscos Procergs

Fonte: Assessoria de *Compliance* (2023).



Figura 09: Criticidade e Impacto da Matriz de Risco Procergs

Fonte: Assessoria de *Compliance* (2023).

O Plano de Tratamento determina as respostas e os instrumentos à proteção da Empresa. O objetivo é a eliminação da causa raiz do risco, por meio de ações que conduzam a probabilidade do risco em zero. E, nesse caso, podem ser aceitos ou rejeitados.

Para a opção aceito, nenhuma ação é necessária e o risco, cujo impacto seja menor que o custo/benefício do seu gerenciamento, pode ser mantido, desde que seja conhecido e aceito pela área de gestão de riscos. No entanto, o monitoramento é contínuo, para que se assegurem as melhorias no processo, a clareza na comunicação e, frente à ocorrência de mudança de conjuntura, que permita as alterações cabíveis no que tange ao tratamento.

Para a opção rejeitado, classificações distintas:

- 1) evitar, eliminar a causa raiz do risco por intermédio de ações para levar à probabilidade do mesmo a zero,
- 2) mitigar, reduzir a probabilidade de ocorrência ou o impacto de um risco para um nível abaixo do limite aceitável, mediante ações para diminuir a expectativa de materialização e/ou severidade do risco,
- 3) transferir, implica na transferência ou no compartilhamento das responsabilidades de parte do risco com terceiros, ou seja, seguros, cláusulas contratuais, garantias, dentre outras alternativas,
- 4) aceitar, significa aceitar os impactos sem realizar mudanças. Isso acontece quando a probabilidade de ocorrência e o impacto são baixos ou na hipótese de que não se pode fazer nada, simplesmente aceitar os riscos. Essa anuência pode ser ativa ou passiva. A passiva não requer providência, mas a ativa inclui um plano de contingência para o evento. Na prática, não se mexe na probabilidade e, sim, no impacto que o risco pode causar.

1.3.1 Código de Conduta e Integridade

O Código de Conduta e Integridade²³ reúne as regras que orientam e disciplinam a conduta do corpo funcional da Empresa, seja nas relações internas e externas, em cumprimento da missão e valores Procergs. Estabelece os compromissos de gestão e da força de trabalho, bem como o regramento para o uso de redes e de mídias sociais.

Um Canal de Denúncias²⁴, aberto, responde à Lei nº 13.303/16 e ao Estatuto Social aprovado pelo Conselho de Administração em 2022. Esse se destina ao recebimento de quaisquer delações, sigilosas ou não,

²³RIO GRANDE DO SUL. **Código de Conduta e Integridade Procergs**. Disponível em: <https://www.procergs.rs.gov.br/codigo-de-conduta-e-integridade-da-procergs>. Acesso em: 17 ago. 2023.

²⁴RIO GRANDE DO SUL. **Canal de Denúncias Procergs**. Disponível em: <https://www.procergs.rs.gov.br/canal-de-denuncias>. Acesso em: 08 ago. 2023.

associadas a atos ilícitos, de inobservância do Código de Conduta e Integridade, ou de normas internas de ética e obrigacionais.

O descumprimento de princípios e compromissos presentes no Código de Conduta e Integridade implica em sanções disciplinares, precedidas de uma análise criteriosa dos fatos, segundo a ética e os valores universais instruídos pela verdade e legalidade. E, as medidas cabíveis, de acordo com a gravidade, ocupação do indiciado e origem da denúncia, praticadas pela Assembleia Geral dos Acionistas, Conselho de Administração, Comitê de Ética ou do corpo diretivo da Companhia, a partir de parecer da área de *Compliance* e da área de Auditoria Interna.

1.3.2 Lei Geral de Proteção de Dados

A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)²⁵, em vigor desde setembro de 2020, foi principalmente influenciada pelo Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia, *General Data Protection Regulation* (GDDR)²⁶, que teve seus efeitos legais desde maio de 2018. De acordo com o Superior Tribunal de Justiça²⁷ ela representa um marco relativo à normatização do tratamento de dados pessoais no Brasil. A proteção de dados pessoais igualmente consta no rol de direitos e garantias fundamentais (Art. 5, LXXIX), Emenda Constitucional nº 115/2022²⁸.

A LGPD dispõe sobre o tratamento de dados pessoais, seja em meios físicos ou digitais, por pessoa natural ou jurídica, de direito público ou privado. Objetiva a proteção dos direitos fundamentais de liberdade, de privacidade e do livre desenvolvimento da personalidade da pessoa natural.

Nesse plano definiu os requisitos, as hipóteses de dados pessoais sensíveis, de Crianças e de Adolescentes e do término do tratamento de dados. Normatizou os direitos dos titulares dos dados, regulou o tratamento de dados pessoais pelo poder público e as permissões no que se refere à transferência internacional de dados. Relata os agentes

²⁵BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de Agosto de 2018.** Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 17 ago. 2023.

²⁶EU, European Council. **The General Data Protection Regulation.** Disponível em: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/data-protection/data-protection-regulation/#gdpr>. Acesso em: 08 set. 2023.

²⁷BRASIL. **LGPD: Um Marco na Regulamentação Sobre Dados Pessoais no Brasil.** Disponível em: <https://www.stj.jus.br/>. Acesso em: 08 set. 2023.

²⁸BRASIL. **Emenda Constitucional nº 115, de 10 de Fevereiro de 2022.** Altera a Constituição Federal para incluir a proteção de dados pessoais entre os direitos e garantias fundamentais e para fixar a competência privativa da União para legislar sobre proteção e tratamento de dados pessoais. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 08 set. 2023.

envolvidos e suas responsabilidades (controlador, operador e encarregado). Discorre sobre o ressarcimento de danos, as medidas de segurança, o sigilo de dados, as boas práticas de governança e as sanções administrativas segundo a natureza das infrações e direitos pessoais afetados.

A autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD), situada no Distrito Federal, é uma autarquia de natureza especial, com autonomia técnica e decisória, que tem o Conselho Nacional de Proteção de Dados Pessoais e da Privacidade exercido por representantes do Poder Executivo Federal, do Senado, da Câmara de Deputados, do Conselho Nacional de Justiça, do Ministério Público, do Comitê Gestor da Internet Brasil, de entidades da sociedade civil, de instituições científicas, tecnológicas e de inovação, de confederações sindicais do setor produtivo, dentre outros representantes indicados pelos titulares dos respectivos órgãos e entes da Administração Pública.

A LGPD se aplica por ocasião da coleta e do tratamento de dados pessoais de indivíduos no Brasil, independente da nacionalidade. Sua fundamentação legal abrange a necessidade, a finalidade, a adequação, a transparência, a governança, a proteção de dados e as sanções em caso de violação dos preceitos estabelecidos.

Um Programa de Governança em Privacidade – PGP²⁹, organizado em etapas, com indicadores de desempenho, foi implantado na Procergs para adequação da Empresa à LGPD. Esse contemplou atividades de conscientização e de sensibilização dos funcionários ao tema, por intermédio de campanhas e processos de capacitação, como uso de iniciativas para o aperfeiçoamento da cultura interna: Cartilha de LGPD, Cartilha de Condutas Voltadas à Privacidade e à Proteção de Dados, Política de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais e Política de Segurança da Informação, que orientam a força de trabalho, os prestadores de serviços e os fornecedores.

O Inventário de Dados Pessoais – IDP permitiu a identificação da origem dos dados coletados, o amparo legal relativo ao tratamento, o nível de segurança da base de dados ou demais estruturas de armazenamento e os possíveis riscos e infrações. Esse instrumento prestou suporte no atendimento aos princípios estabelecidos no Art. 6º e do Art. 37 da LGPD, que versa sobre a manutenção do requisito das operações de tratamento de dados pessoais.

²⁹RIO GRANDE DO SUL. **Programa De Governança em Privacidade Procergs**. Porto Alegre: Assessoria de *Compliance*, 2022.

Os processos mapeados nesse inventário são alvo de revisões e análises críticas constantes pelo Encarregado de Dados Pessoais³⁰, que tem atribuições conformes ao disposto no §2º, do Art. 41 da LGPD.

1.4 Gestão de Pessoas

Um dos maiores ativos da Procergs são as pessoas. O capital humano produz capital intelectual para formulação de novas propostas, em benefício da cadeia valor, que depende da troca de experiências e do aprendizado contínuo à inovação. Muitos teóricos já constataram que o conhecimento está atrelado à exploração do conhecimento tácito, de *insights* subjetivos, de intuições e de ideias, que motivam múltiplas interações e níveis de criação entre os elos—indivíduo, grupo e organização.

Atitudes e habilidades, em constante transformação, são necessárias à prosperidade organizacional. O desenvolvimento profissional é essencial à identificação de novas oportunidades, assim como a gestão das competências orientadas às melhores práticas e ao estreitamento dos laços em seu ecossistema, com estímulo ao intercâmbio de experiências.

A resiliência e agilidade, assim como construção de parcerias sólidas têm sido empregadas, tanto para intensificação do relacionamento, como para aquisição e compartilhamento de conhecimento à geração de valor.

Soluções para melhoria do desempenho são viabilizadas pelo aproveitamento e uso da diversidade—interação, capacitação, qualificação e conhecimentos multidisciplinares, com promoção da cultura da inovação. Velocidade, mudanças ágeis e competências para criação de produtos diferenciados, sob medida, com custos menores, para uma sociedade com níveis de exigência crescentes.

Em um cenário em que as organizações repensam suas estratégias, o conjunto de habilidades dos colaboradores se destaca. E, a inovação desponta como consequência da rápida adaptabilidade ao ambiente, da busca e do desenvolvimento de novas competências, de iniciativas, de programas e de processos centrados na oferta de respostas diferenciadas aos desafios do cotidiano.

A Política de Gestão de Pessoas da Procergs institui os critérios à manutenção de um quadro de pessoal sinérgico às necessidades organizacionais e orientado à oferta de valor em suas entregas e à sustentabilidade da Empresa. Princípios de respeito ao indivíduo e à pluralidade no ambiente do trabalho, a saúde do trabalhador, o reconhecimento, o desenvolvimento e a monitoria do engajamento e do

³⁰Encarregado de Dados Pessoais Procergs, desde 18/01/2022: Cristiano Goulart Borges, da Assessoria de *Compliance*.

comprometimento das pessoas compreendem uma variedade ações no que se refere à entrada, retenção e saídas de pessoas, assim como aborda as atribuições pertinentes, relativo ao Conselho de Administração, das Diretorias, dos gestores e dos empregados.

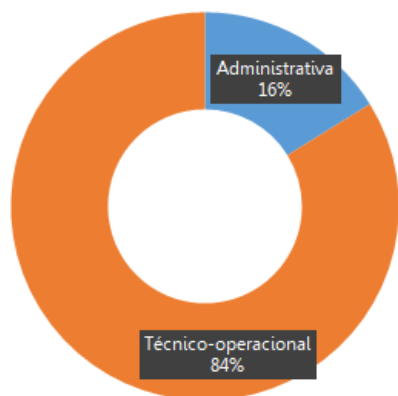
A Gestão de Pessoas é responsabilidade de todos os gestores com o apoio da Divisão de Gestão de Pessoas (DGP), que gerencia o processo e propõe políticas e práticas para o desenvolvimento e gestão dos funcionários.

1.4.1 Distribuição e Perfil do Quadro de Pessoal

O quadro de funcionários da Procergs é de 1.237 pessoas, que tem seu ingresso por intermédio de Concurso Público, segundo as especificidades dos dispositivos legais vigentes.

O Plano de Empregos, Funções e Salários (PEFS) e o Plano de Empregos, Carreiras e Salários (PECS), são os documentos formais que definem a estrutura de cargos, funções, níveis e salários atribuídos aos funcionários do quadro permanente da Empresa.

Administrativa e Técnico-operacional



Distribuição Funcional por Área

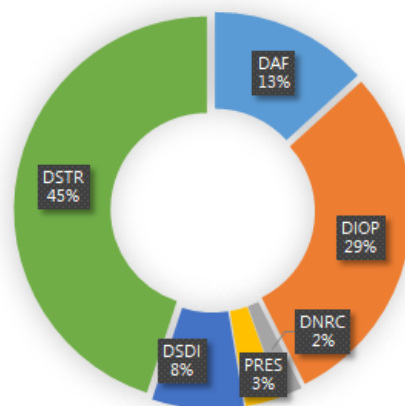


Gráfico 01: Distribuição Funcional por Áreas

Fonte: Dados DGP (2024).

O gráfico 01 mostra que a maioria dos funcionários integra a área técnico-operacional, representada por 84%.

A Diretoria de Sistemas Transacionais (DSTR) tem 45% da força de trabalho. Essa possui 6 divisões de prestação de serviços aos órgãos públicos: Divisão Fazendária da Receita (DFR), Divisão Fazendária da Despesa e Controladoria (DFD); Divisão de Trânsito e Segurança (DTS); Divisão de Governadoria e Saneamento (DGS); Divisão de Soluções para Governo (DSG) e Divisão de Gestão de Tecnologia (DGT).

A Diretoria de Infraestrutura e Operações (DIOP) tem 29% dos funcionários em 4 divisões: Divisão de Coordenação de Governança (GTI); Divisão de Tecnologia em Infraestrutura (DTI); Divisão de Infraestrutura (DIF) e Divisão de Operações (DOP).

A Diretoria Administrativo-Financeira detém 13% do quadro de pessoal em 3 divisões: Divisão de Gestão Contábil-Financeira e Orçamentária (DCF), Divisão de Gestão Administrativa (DGA) e Divisão de Gestão de Pessoas (DGP).

A Diretoria de Serviços Digitais (DSDI) detém 8%, com atribuições distribuídas em duas divisões: Divisão de Serviços Digitais (DSD) e Divisão de Ciência de Dados (DCD).

A Presidência e suas respectivas assessorias representam 3% do quadro de pessoal e a Diretoria de Negócios e de Relacionamento com Clientes 2%.

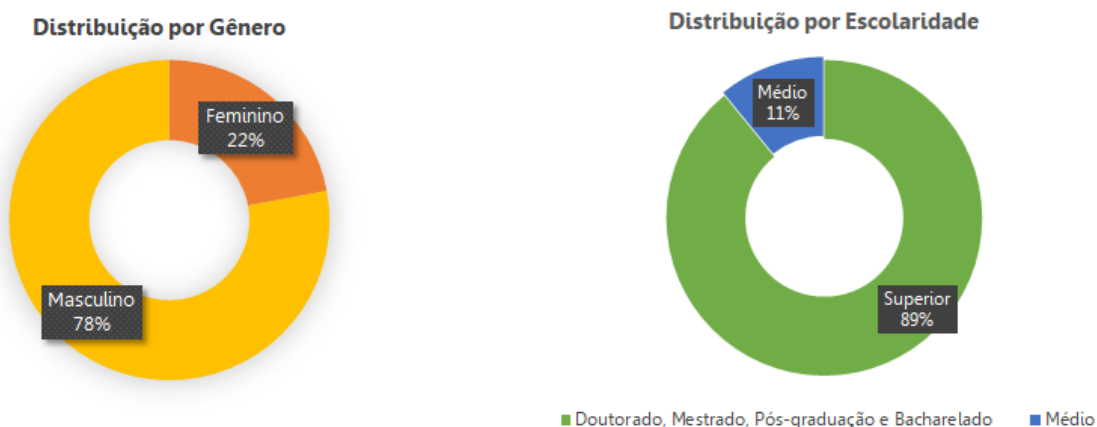


Gráfico 02: Distribuição Gênero e por Escolaridade

Fonte: DGP (2024).

No Gráfico 02 observa-se que a Procergs tem um quadro predominantemente masculino, 78% e 22% feminino. Desses, cerca de 89% possuem nível superior e 11% ensino médio, fato que retrata o nível de qualificação dos trabalhadores da Empresa.



Gráfico 03: Distribuição por Faixa Etária e Aposentados

Fonte: DGP (2024).

No que se refere à faixa etária, 32% do quadro possui de 51 até 65 anos, seguido por 26% de 41 a 50 anos, 19% de 31 a 40 anos, 12% acima de 65 anos e 11% até 30 anos.

Os funcionários aposentados e aptos constituem 29% do quadro funcional. Nesse domínio, a Procergs tem desenvolvido ações à renovação do perfil, como, por exemplo, Plano de Demissão Voluntária (PDV) e contratação de pessoal técnico, mediante concurso.

1.4.2 Programas de Capacitação

Em 2023, o *Power Skills*, um programa desenvolvido para todos os funcionários, com foco no desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências comportamentais, propiciou cerca de 2.100 horas de instrução, em 5 cursos oferecidos para 350 funcionários distribuídos em 14 turmas. O Programa para Desenvolvimento de Lideranças (PDL), orientado às competências comportamentais e de gestão, capacitou 65 gestores, com a oferta de 4.160 horas de instrução, em 8 *workshops*. Além dessas iniciativas, 12 funcionários receberam auxílio financeiro para realização de pós-graduação e outros foram selecionados para participação em 64 eventos externos de TIC e em 118 cursos contratados para atendimento de demandas pontuais.

O Processo de *Onboarding*, criado para apresentação da Empresa, dos respectivos norteadores estratégicos e demais informações técnicas e comportamentais se mostrou muito eficiente à recepção, acolhimento e integração dos novos funcionários. Em 2023 incluiu 120 empregados e em 2024, 209.

1.4.3 Programa de Participação nos Resultados

O Programa de Participação nos Resultados Procergs (PPR) é uma ferramenta de gestão que privilegia o comprometimento dos

funcionários com as metas estabelecidas pela empresa e reconhece, financeiramente, os objetivos alcançados.

Fundamentado nos termos da Lei Federal nº 10.101/2000 foi implantado em 1996, suspenso entre 2000 e 2007, sendo reativado em 2008.

Em 2015 o PPR passou a ser clausulado no Acordo Coletivo de Trabalho (ACT), garantindo sua continuidade.

O PPR promove o alinhamento dos funcionários com os objetivos empresariais, estabelece um ambiente de trabalho cooperativo entre diretoria, gestores e trabalhadores, na busca permanente de melhores resultados para a Companhia, por intermédio da concessão de bônus àqueles que alcançam os resultados contratados.

Seu princípio é o efetivo envolvimento dos trabalhadores nas ações desenvolvidas no Programa, para alterar o comportamento, disseminar a cultura e impor desafios através das metas estabelecidas.

O valor máximo de distribuição é limitado ao total dos salários nominais (salários de tabela), acrescido do total dos adicionais por tempo de serviço (anuênios ou quinquênios) da folha de pagamento do mês de dezembro do ano de referência, condicionado ao alcance das metas/indicadores estabelecidos em "Termo de Compromisso – PPR", firmado entre a Empresa e a Comissão Mista do PPR, respeitadas as disposições de "Norma do Programa de Participação nos Resultados – PPR" pré-estabelecida pela Empresa.

1.5 Sustentabilidade

A Organização das Nações Unidas, *United Nations*, do qual 193 países são signatários, como o Brasil, é a entidade que tem trabalhado, através de ações coletivas, no âmbito econômico, social e ambiental, desde 1945, em prol de um mundo mais sustentável para todos.

Em 2015, por ocasião da Cúpula de Desenvolvimento Sustentável, que aconteceu em Nova York, líderes mundiais e partícipes da sociedade civil se reuniram na sede da ONU e definiram um plano para terminar com a pobreza, preservar o meio ambiente e o clima, logo assegurar paz e prosperidade para todas as pessoas. Esse plano ficou conhecido como Agenda 2030³¹ e contém 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que abordam os principais desafios contemporâneos. Nessa ocasião, o Brasil aderiu a esse chamado global, com metas que

³¹NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 12 mai. 2023.

representam tarefas para o Governo, segmento privado e toda sociedade, em defesa da sustentabilidade.



Figura 10: Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil
Fonte: Nações Unidas Brasil (2023).

O Estado do Rio Grande do Sul, por intermédio de suas Secretarias, durante a etapa de identificação de macroproblemas e de causas à elaboração do Plano Plurianual (PPA) 2024-2027, estabeleceu ações programáticas no PPA, vinculadas a um ou mais ODSs da Agenda 2030, para, assim, atingir as mudanças desejadas, no médio ou longo prazo, com indicadores acompanhados por meio de Plataforma Digital³², estruturada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

No arcabouço do desenvolvimento sustentável, as práticas ESG, do inglês, *Environmental, Social and Governance*, têm sido cada vez mais incorporadas pelas empresas para demonstrarem sua responsabilidade com o impacto gerado pelo seu negócio e a preservação às próximas gerações. Do tripé, o item ambiental aborda responsabilidades pertinentes à poluição, gestão de resíduos, emissões de carbono, saneamento, biodiversidade, dentre outras. O social trata a diversidade, os direitos humanos e trabalhistas, a proteção de dados, o engajamento, etc. E, a governança versa sobre confiança, integridade, reputação corporativa, auditoria, dentre uma variedade de políticas administrativas de transparência e de prestação de contas.

A Procergs, considerada área meio na estrutura do RS, tem atuação transversal. É uma empresa comprometida com a sustentabilidade,

³²BRASIL. **Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.** Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/>. Acesso em: 12 mai. 2023.

mesmo sem envolvimento direto com os ODSs ela realiza ações externas e internas.

O Setor de Responsabilidade Socioambiental (RSA), criado em 2017, responde aos instrumentos legais sobre responsabilidade social, sustentabilidade ambiental e políticas de resíduos sólidos, no atendimento de itens presentes em diferentes ODSs. Em 2024, esse setor passou a ser denominado de Setor de Responsabilidade Socioambiental e Segurança (RSS), pela adoção de práticas orientadas à segurança do trabalho.

O Programa Sustentare³³, Decreto Lei nº 53.307/16³⁴, versa sobre a destinação e o descarte de ativos eletroeletrônicos dos órgãos e de entidades do Estado do Rio Grande do Sul, no atendimento da Política Nacional de Resíduos Sólidos, instituída pela Lei Federal nº 12.305/10³⁵ e a Política Estadual de Resíduos Sólidos, Lei nº 14.528/14³⁶. Um programa em linha, associado, principalmente, ao 16º ODS, Paz, Justiça e Instituições Eficazes, que tem a Secretaria de Governança e Gestão Estratégica (SPGG) como unidade gestora.

A participação no Sustentare para os órgãos públicos estaduais é compulsória e para os demais entes por meio de adesão. Inclui órgãos constitucionais autônomos, da esfera municipal, estadual e federal, além da sociedade civil organizada e pessoas jurídicas de direito privado. O processo de doação acontece por solicitação e os parceiros são empresas licenciadas e especializadas na descaracterização ou no acondicionamento de eletroeletrônicos, selecionados por licitação, segundo dispositivo legal.³⁷

O Comitê Deliberativo é composto por 15 órgãos governamentais, encarregados por auditorias e homologações. E, a Procergs é a unidade executora do programa, sendo o setor de RSS da Empresa, o gestor dos processos operacionais e das melhorias funcionais.

A Procergs recebe o Relatório de Disponibilidade de Ativos Eletroeletrônicos (RDAE), com as classificações identificadas³⁸ e, a partir

³³RIO GRANDE DO SUL. **Programa Sustentare**. Disponível em: <https://sustentare.rs.gov.br>. Acesso em: 24 mai. 2023.

³⁴RIO GRANDE DO SUL. **Decreto nº 53.307, de 24 de Novembro de 2016**. Disponível em: <https://ww3.al.rs.gov.br/>. Acesso em: 25 mai. 2023.

³⁵BRASIL. **Lei nº 12.305, de 2 de Agosto de 2010**. Institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 25 mai. 2023.

³⁶RIO GRANDE DO SUL. **Lei nº 14.528, de 16 de Abril de 2014**. Disponível em: <https://sustentare.rs.gov.br>. Acesso em: 25 mai. 2023.

³⁷BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de Junho de 1993**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 25 mai. 2023.

³⁸RIO GRANDE DO SUL. **Mapa Conceitual**. Disponível em: <https://sustentare.rs.gov.br/ultimas-informacoes>. Acesso em: 25 mai. 2023.

desse, atua na coleta, descaracterização e acondicionamento para posterior doação.

Em 2024, o Sustentare atingiu cerca de 1.600 toneladas de insumos descaracterizados, cerca de 11.320 microcomputadores doados, dos quais, aproximadamente, 9.000 provenientes da substituição de equipamentos do Banrisul, que servem à inclusão social e digital de mais de 176 instituições credenciadas, como escolas, secretarias municipais, hospitais, telecentros, dentre outros entes assistenciais do setor público e do privado, aspecto que amplia o vínculo com o 12º ODS, Consumo e Produção Sustentáveis quanto ao 17º ODS, Parcerias e Meios de Implementação, bem como ao 4º ODS, Educação de Qualidade.

Internamente, a Central de Resíduos Sólidos Procergs efetua a coleta de produtos recicláveis, como papéis, metais e plásticos. E, de resíduos perigosos, como lâmpadas, pilhas e baterias. Os resíduos de papel são doados à Associação dos Trabalhadores da Unidade de Trituração (ATUT), do Hospital São Pedro, que recolhe e esses insumos, que são revertidos em prol de seus associados. Documentos sigilosos tem rotina diferenciada e trituração assistida pela Procergs. As lâmpadas, pilhas e baterias são arrecadados para posterior descarte junto às empresas licenciadas, através de processo licitatório. E, os orgânicos encaminhados, diariamente, ao Departamento Municipal de Limpeza Urbana (DMLU), que procede com a destinação desses materiais.

O Programa de Responsabilidade Socioambiental e Inclusão Digital Procergs agrega boas práticas de gestão e permite um trabalho integrado entre os vários projetos estruturais e campanhas executadas na Companhia. Esse possui iniciativas relacionadas aos seguintes ODSs: 3º, Saúde e Bem-estar; 4º, Educação de Qualidade; 6º, Água Potável e Saneamento; 7º, Energia Limpa e Acessível; 11º, Cidades e Comunidades Sustentáveis; 12º, Consumo e Produção Responsáveis; 16º, Paz, Justiça e Instituições Eficazes e, 17º Parcerias e Meios de Implementação. A saber:

- Programa de Valorização do Voluntariado; de Prevenção de Doenças Transmissíveis; Campanha do Agasalho; Campanha Contra o Câncer Infantil; Campanha contra o Diabetes; Campanha de Doação de Medicamentos e Campanha Sonho de Natal; além de manifestações culturais, como, por exemplo, Coral Procergs.
- Programa Ambiental, que trabalha a conscientização por intermédio de ações de educação e de incentivo ao uso racional dos recursos naturais. É um projeto que desempenha um papel social de relevância, porque propicia benefícios às entidades que sobrevivem da reciclagem de resíduos.
- Programa de Inclusão Digital, que contempla o acesso aos ativos de TIC e ações dirigidas à cultura digital.

- Ações de eficiência energética compreenderam medidas para redução do consumo de água, troca do sistema de iluminação, instalação de novos sistemas *no-break*, de ar-condicionado central e isolamento térmico na cobertura.

O Grupo Diversidade & Inclusão Procergs, criado em 2022, é uma ação voluntária relacionada ao 16º ODS, Paz, Justiça e Instituições Eficazes; 11º ODS, Cidades e Comunidades Sustentáveis; 10º ODS, Redução das Desigualdades e 5º ODS, Igualdade de Gênero. Os funcionários participantes atuam, semanalmente, em uma comissão permanente, que trabalha na disseminação do conhecimento e na sensibilização sobre os temas intrínsecos à diversidade e inclusão, em defesa dos direitos e na busca maior expressão. Questões pertinentes ao gênero, à raça, às pessoas com deficiência, à crença e ao movimento político e social LGBTQIA+ (onde cada letra simboliza um grupo distinto de pessoas) são abordadas por meio de reuniões, de palestras, da elaboração e divulgação de cartilhas, dentre outras ações. Esse grupo participa no processo de integração dos novos funcionários, *Onboarding*, e como membro ativo em organizações para debate de pautas de interesse para o bem-estar dos funcionários.

A prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho, a preservação da vida e a promoção da saúde do trabalhador, ligada aos 3º ODS, Saúde e Bem-estar, ao 10º ODS, Redução das Desigualdades e ao 16º Paz, Justiça e Instituições Eficazes, é monitorada pelo Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) e pela Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), conforme determinam as NR04 e NR05, da Portaria MTB nº 3214/78. O SESMT é composto por 5 profissionais em segurança do trabalho (dois técnicos, um engenheiro, uma médica e uma técnica em enfermagem). A CIPA, instituída desde 1987, é composta por 11 representantes eleitos pelos funcionários e 11 representantes indicados pela Empresa. Juntos, SESMT e CIPA, têm o objetivo de manter a produtividade sem prejuízo à saúde, à integridade física do trabalhador e contribuir efetivamente para a Qualidade de Vida no Trabalho.

No escopo de atribuições da CIPA está a sugestão de medidas de controle e a indicação de soluções de problemas a fim de preservar a qualidade de vida de todos os funcionários. Inspeções, avaliações e análises frequentes são realizadas no que tange às normas de segurança e medicina do trabalho, além de informações voltadas à prevenção na Semana Interna de Prevenção de Acidentes (SIPAT) e, ao fortalecimento da cultura de saúde e segurança no trabalho. Ao SESMT compete a identificação de riscos à segurança e saúde do trabalhador, realização de eventos de capacitação e assessoria à CIPA no que tange às questões técnicas pertinentes à prevenção de acidentes e doenças decorrentes do trabalho.

Desde 2023, de acordo com a Lei 14.457/22 e a Portaria 4.219/22, a CIPA iniciou a inclusão, em suas atividades e práticas, de temas referentes à prevenção e ao combate ao assédio sexual e a outras formas de violência no trabalho. Sendo assim, em março de 2024, a Procergs publicou normativa interna, específica para regulamentação do seu canal de denúncias. E, em abril/24 realizou o Dia D da Diversidade, ocasião em que apresentou a palestra: Assédio Moral e Sexual contra a Mulher no Ambiente de Trabalho.

A Procergs tem demonstrado seu comprometimento e avanço no que se refere à sustentabilidade social, econômica e ambiental. As várias ações implementadas apontam a extensão e o valor das práticas ESG que estão sendo adotadas no mercado corporativo. Nesse sentido, embora ainda não se tenham métricas no tocante ao impacto gerado, constata-se, claramente, o progresso de sua agenda na Empresa.

2 CENÁRIO

Economicamente, em nível mundial, 2023 foi avaliado como positivo, apesar das guerras em curso, de várias tensões geopolíticas, da crise energética, de eventos climáticos e aquecimento global, das elevações ou cortes nas taxas de juros dos bancos centrais e da pressão inflacionária, dentre outras incertezas que ainda se fazem presentes e que atingem as regiões de forma diferenciada.³⁹

Em 2024, os conflitos no Oriente Médio persistem, assim como as perspectivas de políticas contracionistas, como dos Estados Unidos e da Europa, bem como oscilações das *commodities* e indicação de crescimento mais lento da atividade econômica global.⁴⁰

No Brasil, a estimativa inicial de crescimento da economia foi cerca de 2,2% para 2024⁴¹, ainda que se contabilizem os impactos dos eventos climáticos no RS, auxílios em andamento, desequilíbrio fiscal, dimensionamento do aparelho público frente à escassez de recursos financeiros e o déficit orçamentário.

No Rio Grande do Sul, as fortes chuvas no final do mês de abril⁴² indicaram um desastre histórico no Estado. As áreas já, duramente, afetadas no ano anterior foram surpreendidas por condições meteorológicas adversas e, assim, quase todo o RS em alerta e risco devido às chuvas intensas, alagamentos, granizo, inundações, enxurradas e vendavais de grande intensidade, classificados como desastres de Nível III, fato que encaminhou o território gaúcho a um quadro de calamidade pública.⁴³

Simultaneamente a esse evento de grandes proporções, o governo iniciou a coordenação de ações emergenciais para socorro às vítimas. Reuniões com os municípios e o governo federal, para apoio e elaboração de planos em inúmeras frentes de trabalho, em andamento. Avaliação dos sistemas de proteção, reativação do SOS Rio Grande do Sul⁴⁴, reforço constante das orientações, busca e salvamento de pessoas, cadastro de

³⁹IMF, International Monetary Fund. **World Economic Outlook**. Disponível em: <https://www.imf.org/>. Acesso em: 13 ago. 2024.

⁴⁰WBG, World Bank Group. **Growth Stabilizing But at a Weak Pace**. Disponível em: <https://www.worldbank.org/>. Acesso em: 13 ago. 2024.

⁴¹IPEA, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Carta de Conjuntura**. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/>. Acesso em: 13 ago. 2024.

⁴²RIO GRANDE DO SUL. **Leite projeta desastre pior do que em 2023 e alerta população**. Disponível em: <https://estado.rs.gov.br/governador-projeta-desastre-pior-do-que-em-2023-e-alerta-populacao>. Acesso em: 17 jun. 2024.

⁴³RIO GRANDE DO SUL. **Governador decreta estado de calamidade pública por conta das cheias no RS**. Disponível em: <https://www.estado.rs.gov.br/governador-decreta-estado-de-calamidade-publica-por-conta-das-cheias-no-rs>. 01 mai. 2024.

⁴⁴RIO GRANDE DO SUL. **SOS Rio Grande do Sul**. Disponível em: <https://sosenchentes.rs.gov.br/inicial>. Acesso em: 19 jun. 2024

voluntários, criação de abrigos, dentre muitas outras medidas, que compõem a alavancagem de recursos para reconstrução do RS.

O Boletim de 18 de junho/24, emitido pela Defesa Civil,⁴⁵ revelou a dimensão da tragédia ocorrida no Rio Grande do Sul. Passados 52 dias de seu início: 478 municípios impactados, 10.485 pessoas ainda em abrigos, 388.781 desalojados, 2.398.255 cidadãos abalados, 806 feridos, 37 desaparecidos e 177 óbitos confirmados.

O Plano Rio Grande⁴⁶ foi concebido para reconstrução do Estado. Possui uma variedade de projetos conduzidos pela Secretaria da Reconstrução Gaúcha, pelo governador, Eduardo Leite, pelo vice-governador, Gabriel Souza e pela Secretária Danielle Calazans, da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG).

Um conjunto de iniciativas orientadas ao restabelecimento dos serviços essenciais, desobstrução de vias, gerenciamento de doações, recuperação da infraestrutura logística em rodovias, portos e aeroportos, restauração de terminais de transporte metropolitano, de escolas, de unidades de saúde, de prédios e equipamentos públicos, de presídios, dentre outras estruturas danificadas, construção de cidades temporárias, de unidades habitacionais definitivas ou solidárias. Inclusive, cita-se a disponibilização de cartão para auxílio do SOS Rio Grande do Sul à população impactada pelos eventos meteorológicos.

Em paralelo, houve a estruturação do Centro Administrativo de Contingência, em razão dos danos provocados pelas inundações no Centro Administrativo Fernando Ferrari, prédio que abriga a maior parte da administração do Estado, dentre uma gama de diretrizes definidas de inovação, de adaptação e de resiliência climática **para as quais a Tecnologia da Informação e Comunicação é fundamental.**

A Procergs também sofreu por conta dos alagamentos que atingiram a sede da companhia, situada na região central de Porto Alegre. Seu Data Center foi desligado, preventivamente, para segurança de toda infraestrutura de dados e sistemas governamentais.

Em 27 de maio, o Data Center foi religado e todos os sistemas do RS foram disponibilizados. Isso foi possível pela coordenação da SPGG e Procergs, que, juntas, criaram uma força-tarefa à retomada da Empresa. Grandes estruturas elétricas alternativas, compostas por três geradores de grande porte, nove toneladas de cabos e novo sistema de *no break*

⁴⁵RIO GRANDE DO SUL. **Defesa Civil atualiza balanço das enchentes no RS – 14/6, 9h.** Disponível em: <https://www.estado.rs.gov.br/defesa-civil-atualiza-balanco-das-enchentes-no-rs-14-6-9h>. Acesso em: 17 jun. 2024.

⁴⁶RIO GRANDE DO SUL. **Plano Rio Grande.Todos nós por todos nós.** Disponível em: <https://www.estado.rs.gov.br/>. Acesso em: 17 jun. 2024.

com 13 toneladas de equipamentos, todos instalados em um ambiente elevado.

Um processo, cuidadosamente, construído em etapas. Iniciou pela ativação da alimentação elétrica do prédio, para que, então, fosse acionado o restabelecimento de todos os sistemas governamentais, sem impacto no banco de dados.⁴⁷

Esse trabalho foi extenso, complexo e em fases, meticulosamente planejadas pelas equipes de técnicos da Procergs e da SPGG. Compreendeu a religação da infraestrutura elétrica e térmica, da infraestrutura eletrônica, até que fosse viável a reativação dos sistemas e dos serviços. Muitos profissionais atuaram diuturnamente em prol da manutenção dos serviços essenciais ativos, inclusive das infraestruturas paralelas, os ambientes de *disaster recovery* Procergs (2º Data Center) e de nuvem (*Cloud*).

Por ocasião da Revisão do Planejamento Estratégico, o 8º objetivo definido foi garantir a continuidade de negócios frente à ocorrência de desastres. Esse reúne várias ações junto ao Eixo Continuidade de Negócios.

2.1 Tendências de TIC 2024

As inovações das Tecnologias da Informação e Comunicação, notoriamente, trouxeram avanços significativos à eficácia na prestação de serviços, incremento das interações e melhoria crescente da experiência do Cidadão, com segurança, proteção, economia de recursos, velocidade, agilidade, confiabilidade e produtividade. Esses valores gerados contribuem às mudanças desejadas à sustentabilidade e transformação digital da Administração Pública.

Um ambiente em que as tendências tecnológicas florescem. Todavia, nem sempre elas agregam o valor esperado. Bossert e Richter (McKinsey, 2024), descrevem que inúmeras organizações de TI foram vítimas do fascínio de iniciativas ousadas que geraram pouco valor. Mencionam que as tendências tecnológicas são imprevisíveis, evoluem constantemente e a sua relevância pode variar e é por isso que a decisão sobre a adoção de novas tecnologias requer uma análise profissional, contínua e rigorosa.⁴⁸

⁴⁷RIO GRANDE DO SUL. **Procergs restabelece data center e sistemas informatizados do Estado voltam a operar na segunda (27)**. Disponível em: <https://estado.rs.gov.br/procergs-restabelece-data-center-e-sistemas-informatizados-do-estado-voltam-a-operar-na-segunda-27>. Acesso em: 19 jun. 2024.

⁴⁸MCKINSEY & COMPANY, Consultoria. **Which technology trends matter most?** Disponível em: <https://www.mckinsey.com/>. Acesso em: 25 abr. 2024.

Em 2024, a inteligência artificial (IA) tem sido o foco das atenções do meio tecnológico, principalmente pelas disrupções esperadas. Nesse universo, muitas soluções estão sendo desenvolvidas e ecossistemas digitais proliferam em vários setores.

O Gartner,⁴⁹ consultoria especializada em Tecnologia da Informação divulga, anualmente, suas 10 tendências estratégicas dominantes, que devem ser consideradas pelos líderes nas decisões empresariais para os próximos três anos, a saber:

- 1ª. **Gestão da confiança, risco e segurança da IA – *AI Trust, Risk and Security Management (AI TRiSM)***. Tecnologias de suporte à governança do modelo de IA, que possibilitam confiabilidade, imparcialidade, segurança, robustez, transparência e proteção de dados. São controles que aceleram a transferência de projetos de IA à produção, com incremento do valor comercial em decorrência da maior efetividade e consistência. Esses modelos de IA gerenciados com TRiSM melhoram o controle de parcialidades nas decisões ao mesmo tempo que aumentam a justiça em aplicações orientadas por IA. Sua explicabilidade é testada constantemente através de monitoramento, para que assegurem explicações originais e interpretações ativas durante sua operabilidade. Projeta-se até 2026, que a utilização dos controles TRiSM aos aplicativos de IA reduzam cerca de 80% dos erros e da ilegalidade das informações à melhoria da performance.

AI TRiSM é visualizada como uma ferramenta de análise de respostas à inteligência artificial em vários segmentos. Tecnologia que enfatiza a necessidade de sistemas fortes no processamento de dados com segurança e menor risco. Empresas que utilizam IA devem manter uma forte governança analítica. A dificuldade reside na criação da estrutura para essas novas tecnologias, considerando-se a constância e rapidez das mudanças que ocorrem. E, o desafio é adaptabilidade no que se refere aos novos desenvolvimentos em IA ao mesmo tempo em que se adotam protocolos de segurança rígidos.⁵⁰

- 2ª. **Gestão contínua de exposição a ameaças, *Continuous Threat Exposure Management (CTEM)***. Abordagem prática e sistêmica de ajuste contínuo das prioridades relacionadas ao aperfeiçoamento da segurança cibernética. Envolve o alinhamento de ciclos de avaliação de exposição com projetos de negócio específicos ou vetores de ameaças críticas para testagem da eficácia dos controles e dos resultados esperados, tanto táticos quanto técnicos, que são transferidos à melhoria da segurança fundamentada em evidências.

⁴⁹GARTNER. **Principais tendências tecnológicas estratégicas para 2024**. Disponível em: <https://www.gartner.com.br/>. Acesso em: 05 mar. 2024.

⁵⁰QUIXY, Plataforma de Transformação Digital. Disponível em: <https://quixy.com/>. Acesso em: 05 mar. 2024.

Estimativas indicam que o CTEM diminua até 75% do número de violações cibernéticas e suas consequências, o que cria confiança e assegura que informações importantes permaneçam precisas e confidenciais.

O CTEM é uma estratégia focalizada na adaptação das medidas de segurança, pois se pauta no exame e na análise contínua das defesas e de respectivos ajustes. São medidas de segurança personalizadas, adaptadas aos requisitos e ameaças específicas, que auxiliam as organizações no gerenciamento de riscos e na identificação antecipada dos possíveis problemas. Contudo, o contraponto é a resistência a integração de algo novo aos atuais sistemas, pois lograr o equilíbrio certo entre métodos antigos que funcionam bem em determinadas áreas e novos métodos que funcionam bem em outras pode levar algum tempo (tentativa e erro). Observa-se que essa técnica não é uma solução única, dado o cenário de ameaças em constante mudança.⁵¹

3ª. **A tecnologia sustentável** é um modelo de soluções digitais empregado para habilitar os resultados ambientais, sociais e de governança (ESG), no suporte ao equilíbrio ecológico de longo prazo e aos direitos humanos. No quesito ambiental se destacam tecnologias orientadas à prevenção, à mitigação e adaptação aos riscos do mundo natural. No social, tecnologias que geram valor em termos de direitos humanos, relativo ao bem-estar e prosperidade. No que tange à governança, são recursos que fortalecem a conduta empresarial, a supervisão e a capacitação. Supõe-se que até 2027, 25% dos diretores de TI tenham remuneração vinculada ao impacto tecnológico sustentável.

Hoje, sustentabilidade é uma necessidade estratégica e desafio contínuo, combina eficiência econômica com responsabilidade ambiental e justiça social, porque não se limita às questões ambientais, abrange transversalidade política, desenvolvimento econômico e social, que devem ser assegurados às próximas gerações através de um amplo comprometimento e colaboração entre todas as forças sociais da sociedade civil e do Estado.

4ª. **A Engenharia de plataforma** é a disciplina de construção e de operação de plataformas de autoatendimento. Reúne uma variedade de elementos em camadas, onde cada camada é uma plataforma criada e mantida por uma equipe de produto dedicada, projetada para dar suporte às necessidades de seus usuários através da interface com ferramentas e processos. Ela potencializa a experiência do desenvolvedor e acelera a entrega de valor, reduz a carga cognitiva pois aprimora a produtividade e a experiência, amplia a capacidade de execução, gerenciamento e desenvolvimento

⁵¹QUIXY, plataforma de transformação digital. Disponível em: <https://quixy.com/>. Acesso em: 05 mar. 2024.

de aplicativos de forma independente, mantendo a confiabilidade e a segurança. Presume-se que até 2026, 80% das organizações de engenharia de software estabeleçam equipes de plataforma como provedores internos de serviços reutilizáveis, componentes e ferramentas para a distribuição de aplicativos.

Um dos principais obstáculos na implementação de plataformas é encontrar o denominador comum entre flexibilidade e funcionalidade, entre muita autonomia ou muitas restrições. Além disso, elas devem ter espaço suficiente para a criatividade, da mesma forma que seguem, ordenadamente, as diretrizes e os regulamentos⁵².

5^a. **O Desenvolvimento aumentado com IA** inclui o uso de tecnologias de IA, como inteligência artificial generativa e aprendizado de máquina, que auxiliam os engenheiros de software a criar, testar e entregar aplicativos. Ferramentas que se integram ao ambiente de desenvolvimento para produzir código de aplicativos, traduzir código existente para linguagens modernas, permitir a transformação do design em código e aprimorar os recursos de teste de aplicativos. A engenharia de software assistida por IA gera maior produtividade e permite atendimento de demandas crescentes por software para administração de negócios. São ferramentas de desenvolvimento infundidas com IA que racionalizam o tempo dos engenheiros de software, pois não precisam escrever códigos e, assim, podem se dedicar mais em atividades elaboradas, como, por exemplo o design e a composição de aplicativos de negócios atraentes. Até 2028, 75% dos engenheiros de software empresarial usarão assistentes de codificação de IA.

É um desenvolvimento que integra e organiza as etapas de design, de codificação e de teste da engenharia de software. O propósito é a automatização do processo de desenvolvimento, com a integração da inteligência artificial em cada fase. É ela que ajuda com sugestões, fornece automação para tarefas repetitivas, gera código, dentre uma variedade de situações que impactam em produtividade, como, por exemplo, design de aplicativos combinados com processos de IA de escrita de código, que corrigem erros antes que se tornem um problema. Nesse caso, o desafio se refere ao código gerado pela IA quanto aos padrões de qualidade exigidos e a respectiva forma de monitoramento para que evitem contratempos futuros.⁵³

6^a. **Plataformas do setor na nuvem** são propostas de nuvem personalizadas específicas para determinados segmentos (saúde, finanças, varejo, dentre outros). Tecnologias passíveis de adaptação às necessidades individuais dessas organizações, como resposta a

⁵²QUIXY, plataforma de transformação digital. Disponível em: <https://quixy.com/>. Acesso em: 05 mar. 2024.

⁵³Ibidem.

disrupção acelerada e a entrega de resultados relevantes às prioridades verticais do setor e diferenciação para o ecossistema de clientes e de parceiros. Combinam software como serviço (SaaS), plataforma como serviço (PaaS) e infraestrutura como serviço (IaaS) e, assim, oferecem soluções mais eficazes e diferenciadas. Para 2027, imagina-se que mais de 50% das empresas utilizem plataformas do setor na nuvem para acelerar suas iniciativas de negócios.

Igualmente, como no que tange à engenharia de plataformas, os empecilhos das plataformas do setor na nuvem dizem respeito ao equilíbrio entre personalização, padronização, integração e manutenção.⁵⁴

7^a. **Aplicativos inteligentes** para consumidores ou empresas, ampliados com IA e vários dados conectados de transações e fontes externas. A IA generativa pode melhorar significativamente os aplicativos, transformando a experiência dos usuários. Infundidos com dados de transações e fontes externas, estimulam *insights* dentro do App, previsões ou recomendações, isso é um avanço no processo decisório orientado por dados. Até 2026, 30% dos novos aplicativos usarão IA para impulsionar interfaces de usuários adaptativas, personalizáveis.

As questões de impacto se referem ao nível de automação, design humano, uso dos dados relativo à confiança e privacidade.⁵⁵

8^a. **IA generativa democratizada** é a capacidade de criar novo conteúdo líquido, imagens, fala, texto e outros, e sua vasta disponibilidade à democratização do acesso à informação e habilidades. Atributo que oferece o potencial de automatizar uma variedade de tarefas ou novas oportunidades para aumento da produtividade, redução dos custos, dentre outras facilidades. Acredita-se que até 2026 mais de 80% das empresas terão usado interfaces de programação de aplicativo de IA generativa, modelos e/ou aplicativos habilitados para IA generativa implementados em ambientes de produção.

Nesse caso, a preocupação fundamental se relacionada ao uso indevido, difusão de informações falsas e a forte dependência de enormes conjuntos de dados que contêm informações pessoais.⁵⁶

9^a. **Força de trabalho conectada aumentada** é uma estratégia para melhoria do valor entregue pela equipe humana, através de um tecido conectivo que dinamiza o uso de tecnologia inteligente, pela análise da força de trabalho e aumento de habilidades afim de

⁵⁴QUIXY, plataforma de transformação digital. Disponível em: <https://quixy.com/>. Acesso em: 05 mar. 2024.

⁵⁵Ibidem.

⁵⁶Ibidem.

acelerar e escalar o desenvolvimento de talentos. É a integração da tecnologia à força de trabalho para aprimorar as capacidades humanas. Calcula-se que até 2027, 25% dos diretores de tecnologia da informação usem as iniciativas da força de trabalho conectada aumentada para reduzir o tempo até a competência de 50% para cargos essenciais.

Essa tendência se manifesta com a integração da tecnologia à força de trabalho, para aumento das capacidades humanas e facilitação do trabalho. Envolve aplicações inteligentes, análises e outras ferramentas digitais disponíveis ao desenvolvimento profissional.⁵⁷ Destacam-se sistemas de aprendizagem personalizados, ferramentas baseadas em análises que fornecem *insights* à melhoria do desempenho, recursos até de colaboração, dentre outros. Os desafios se relacionam à cultura de trabalho de apoio e a exclusão digital, por falta de acesso ou pela falta de conhecimento sobre o uso dessas tecnologias.

10^a. **Clientes-máquina** são atores econômicos, não humanos, que compram bens e serviços em troca de pagamento. É a automatização de tarefas de aquisição e de solicitação de peças ou materiais com base nas necessidades de produção em ambientes industriais. Especialistas inferem que até 2028, os clientes-máquina tornarão obsoletas 20% das lojas digitais legíveis por humanos.

Essa é uma orientação que abarca o conceito de "Custobots", instituições não humanas que usam algoritmos avançados e IA para comprar bens e serviços de forma independente, como exemplo cita-se os varejistas para reabastecimento de uma variedade de utensílios, a partir de parâmetros predefinidos. Isso é automatização das aquisições em ambientes industriais. Os riscos atribuídos a essas facilidades são a responsabilização de máquinas frente à ocorrência de erros durante as transações e a qualidade dos itens comprados, considerando-se que os sistemas foram construídos em torno de humanos.⁵⁸

A Socitm,⁵⁹ consultoria britânica, apresenta uma visão diferenciada no que tange às tendências para o setor público. Enfatiza a distinção entre o digital e o tecnológico, apesar de reconhecer que ambas devem seguir em sintonia.

No grupo **tendências digitais** citam **1) Resiliência comunitária**, como instrumento de proteção de comunidades no que tange as novas ameaças; ação transfronteiriça nas cadeias de abastecimento, infraestruturas e serviços, e no compartilhamento de inteligência e de colaboração contra vulnerabilidades; **2) TI para o bem público**, que

⁵⁷QUIXY, plataforma de transformação digital. Disponível em: <https://quixy.com/>. Acesso em: 05 mar. 2024.

⁵⁸Ibidem.

⁵⁹SOCITM, **Society for Innovation, Technology and Modernisation**. Disponível em: <https://socitm.net/about/>. Acesso em: 05 jun. 2024.

compreende segurança e ética no uso de dados, combate dos problemas econômicos, ambientais e sociais à mitigação dos impactos negativos da tecnologia; **3) Liderança local e nacional**, combina governança em áreas-chave de lugares conectados, construção conjunta da capacidade digital e tecnológica, projetos colaborativos que refletem as necessidades locais; **4) Reimaginando serviços**, design baseado em modelos de sistema completo, resolução de problemas complexos em locais conectados, sistemas e serviços virtuais e **5) Habilidades e capacidades**, construção da capacidade digital e de TI, formas inovadoras de abordar o recrutamento e a retenção, com foco em competências especializadas internas para suporte as ambições digitais.

Em **tendências tecnológicas** mencionam: **1) Aplicações de IA**, elaboração das bases políticas e de conformidade, experimentação inicial com controles e aplicações em organização de dados e atendimento ao cliente; **2) Proteção cibernética**, acompanhamento das mudanças nas ameaças externas, monitoramento do risco em sistemas distribuídos, conscientização e responsabilidade da força de trabalho; **3) Aproveitando dados** implica em qualidade, padrões e correspondência, análise e modelos de dados distribuídos, bem como governança, habilidades e compartilhamento; **4) Infraestrutura e nuvem**, comporta capacidades e vulnerabilidades, investimento, reconfiguração e atualizações, relacionamento atualizado com “nuvem” e **5) Tecnologias espaciais**, rastreamento e conexão de recursos, VR, AR e XR em design e planejamento, pela utilização dos “gêmeos digitais” para projetar serviços virtuais.

De acordo com uma pesquisa do Reino Unido, as pessoas reconhecem os benefícios sociais da utilização de dados, mas têm dúvida quanto a sua distribuição plural. Identificam como campos promissores para o uso de dados em prol da sociedade, o custo de vida, a saúde e a economia. Uma perspectiva que indica capacidade transformadora dos dados tanto para possíveis urgências como para oportunidades. Entretanto, persistem perturbações inerentes aos grupos específicos da sociedade, excluídos digitais e idosos. E, também, uma percepção generalizada de que a IA substituirá empregos e que restringirá a criatividade humana e as competências na resolução de problemas. Essas opiniões remetem aos futuros riscos que precisam ser administrados, como conteúdos falsos e novas ameaças cibernéticas.⁶⁰

Na prática, o ritmo de adoção da IA no setor público ainda é difícil de ser previsto, acredita-se que poderá ser determinado pela capacidade de assumir projetos complexos e por questões regulamentares.⁶¹

⁶⁰UK.GOV. **Public attitudes to data and AI: Tracker survey (Wave 3)**. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications/>. Acesso em: 07 jun. 2024.

⁶¹ Teóricos SOCITM.

São muitos os prognósticos abordados relativos a IA, barreiras, questões éticas e normativas, riscos de cibersegurança, requisitos de capacitação da força de trabalho e de melhoria ou automação de processos operacionais, interoperabilidade na implementação de novos sistemas ou plataformas. Schneider, Shah e Abraham⁶² registram possíveis erosões de valor pelo crescimento das construções internas e mercantilização e, talvez, por essa razão os avanços da IA podem ser mais lentos do que os previstos. Não obstante, os investimentos na geração de IA repercutirão em três grupos principais de valores:

- **Soluções de software empresarial existentes com IA de geração incorporada**, que aumentará a experiência e a produtividade do software tradicional, como exemplo a gestão de relacionamento com o cliente (CRM), gestão de RH e capital humano, produtividade que pode ou não ter recursos de IA. Casos de uso típicos seriam a introdução de interfaces de linguagem natural ou pilotos de agentes para fluxos de trabalho existentes.
- **Inovação e novos produtos**, com novas aplicações de software a partir de modelos criados ou adaptados em casos específicos ou fluxos de trabalho verticais à melhoria de desempenho.
- **Soluções internas corporativas**, ferramentas para fluxos de trabalho da empresa, como a automatização de processos de *backoffice* ou a criação de agentes de conhecimento para ajudar os funcionários a acessar rapidamente os dados ou informações da empresa.

No Brasil, a Portaria MCTI nº 4.617/2021, alterada pela Portaria MCTI nº 4.979/2021, estabelece a Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial (EBIA), que foi alinhada às diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Essa estratégia é abrangente e esclarecedora, norteia as ações em várias vertentes, para estímulo à pesquisa, inovação e desenvolvimento de soluções em Inteligência Artificial, bem como, seu uso consciente e ético. Fundamenta-se em cinco princípios para uma gestão responsável dos sistemas de IA, a) crescimento inclusivo, o desenvolvimento sustentável e o bem-estar; b) valores centrados no ser humano e na equidade; c) transparência e explicabilidade; d) robustez, segurança e proteção e; e) a responsabilização ou a prestação de contas (*accountability*).⁶³

A EBIA objetiva contribuir à elaboração de princípios éticos para desenvolvimento e uso responsável da Inteligência Artificial, promover

⁶²McKinsey. **Navigating the generative AI disruption in software**. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/>. Acesso em: 12 jun. 2024.

⁶³MCTI, Ministério da Ciência e Tecnologia. **Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial – EBIA**. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/inteligencia-artificial>. Acesso em: 05 jun. 2024.

investimentos sustentados em pesquisa e desenvolvimento, remover barreiras à inovação, capacitar e formar profissionais para esse ecossistema, estimular a inovação e o desenvolvimento da IA brasileira em ambiente internacional, promover cooperação entre os entes públicos e privados, a indústria e os centros de pesquisas para o desenvolvimento da IA.

A estratégia foi organizada em eixos temáticos, transversais e verticais. Publicada em conjunto com um diagnóstico da situação atual da IA no mundo e no Brasil ela descreve os desafios, uma visão de futuro e as ações estratégicas segundo sua visão.

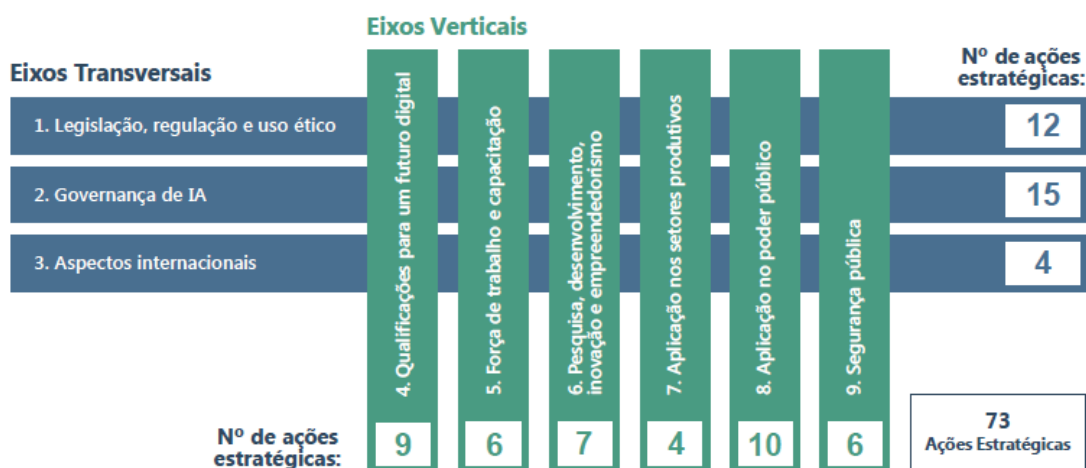


Figura 11: Eixos da Estratégia Brasileira de Inteligência Artificial
Fonte: Governo Federal (2024).

O Estado do Rio Grande do Sul, por intermédio da Procergs, tem desenvolvido soluções de inteligência artificial para governo digital, no âmbito da personalização da experiência do Cidadão e para prestação de serviço público, com oferta de serviços alinhados ao perfil do usuário.

As aplicações de soluções de IA também se orientam aos trabalhos repesados, mediante algoritmos treinados para atendimento às demandas de menor complexidade, o que permite redirecionamento do servidor público às situações em que o nível de confiança da resposta do algoritmo esteja abaixo do estabelecido como satisfatório. Essa estratégia desbloqueia a produtividade, porque agiliza a prestação de

serviço estadual, melhora a qualidade e a velocidade das entregas à sociedade.⁶⁴

2.2 A Evolução dos Investimentos em TIC

O *Network Readiness Index* (NRI)⁶⁵ é um dos principais índices globais sobre a aplicação e o impacto de tecnologia da informação e comunicação (TIC) nas economias. Em sua última versão 2024, mapeia o cenário de 133 economias, fundamentado na atuação em quatro pilares distintos: Tecnologia, Pessoas, Governança e Impacto. Cada um desses pilares é composto por três subpilares, que contém 54 variáveis. É uma avaliação da transformação digital que não constitui uma medida absoluta, mas que classifica o desempenho e reconhece que cada país deve decidir sobre o nível e a extensão de suas iniciativas, segundo prioridades à melhoria da prestação de serviços públicos. No *ranking 2024* o Brasil mantém sua 44^a posição, sendo o principal ponto forte a governança e margem para melhoria no quesito impacto. No detalhamento de subpilares se destaca a inclusão, conteúdo e negócios.

Em 2025, o Gartner⁶⁶ estima que os investimentos globais com TI crescerão cerca 9,8% se comparados ao ano de 2024, totalizando cerca de US\$ 5,6 trilhões. Desse montante, 23,2% aplicados em sistemas de Data Center, 14,2% em Softwares, 10,3% em dispositivos, 9,3% em Serviços de TI e 3,8% em Serviços de Comunicação.

Sobre a IA Generativa, a percepção do Gartner é de queda nas expectativas, mas não com o dispêndio relativo a essas tecnologias, mas, sim, porque os novos dispositivos no mercado ainda não têm os aplicativos necessários para o hardware. Logo, essas aquisições não serão influenciadas pelas funcionalidades possíveis da IA. Citam que os gastos em servidores otimizados para IA dobram os gastos em servidores tradicionais. Assim, inferem uma tendência de “hiperescaladores” que deverão operar cerca de US\$ 1 trilhão em servidores otimizados para IA, num modelo de IA orientado à oligopólio.

⁶⁴RIO GRANDE DO SUL. **Procergs apresenta soluções de inteligência artificial para governo digital.** Disponível em: <https://estado.rs.gov.br/procergs-apresenta-solucoes-de-inteligencia-artificial-para-governo-digital>. Acesso em: 07 jun. 2024.

⁶⁵NRI, Network Readiness Index 2024. **Benchmarking the Future of the Network Economy.** Disponível em: <https://networkreadinessindex.org/>. Acesso em: 18 fev. 2025.

⁶⁶GARTNER Group. **Gartner Forecasts Worldwide IT Spending to Grow 9.8% in 2025.** Disponível em: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-01-21-gartner-forecasts-worldwide-it-spending-to-grow-9-point-8-percent-in-2025>. Acesso em: 14 fev. 2025.

Para a *International Data Corporation* (IDC)⁶⁷ os investimentos em suporte à IA chegarão a US\$ 337 bilhões em 2025 e até 2028 deverão superar os US\$ 749 bilhões. Os especialistas alertam sobre a necessidade de acelerar o pivô da IA, para, que, em longo prazo, sejam habilitadas funcionalidades avançadas. Relatam o crescimento da hiperexperimentação e mudanças pela introdução de agentes de IA, renovações em dados, infraestrutura e nuvem.

De acordo com a IDC (2025), a maioria do montante projetado até 2028 terá origem em empresas que utilizarão recursos de IA em suas principais operações de negócios e que esses segmentos poderão superar os atuais provedores líderes de serviços digitais e de nuvem. Reforçam que não se trata apenas de experimentação, mas de estratégia de negócio, de solidificar a base que funciona e, estrategicamente, se mover para as direções mais promissoras rumo à inovação sustentável. Villars, vice-presidente do grupo, descreve que é preciso priorizar relevância, urgência e desenvoltura, para edificar empresas resilientes, que avancem positivamente em um mundo orientado por dados.

Sherif (2025)⁶⁸ afirma, ao se referir sobre as previsões de gastos globais, que os serviços de TI e os serviços de comunicação receberão a maior parcela dos investimentos. Nesse aspecto, isso pode ser natural, se considerada a variedade de serviços e de ferramentas pilares de diferentes funções de negócios. E, ainda, que esses investimentos são estratégicos para implantação de diferentes tecnologias da informação, que aceleram a transformação digital no mercado, seja pelo uso de inteligência artificial, automação de processos ou, por exemplo, no que tange à movimentação de dados para a nuvem.

A aceleração dos investimentos em TIC é percebida no mercado privado e, igualmente, em organizações governamentais, que necessitam de maior aporte de recursos. Especialmente no que se refere à utilização da inteligência artificial, que abre um leque de possibilidades de inovações na prestação de serviço público, em benefício da eficiência operacional quanto no atendimento e relacionamento com Cidadão, dentre outros aspectos⁶⁹. Contudo, questões regulamentares e inerentes à operação responsável da IA, relativas ao desenvolvimento, implantação e uso, que ainda estão sendo abordadas.

⁶⁷International Data Corporation. **IDC Unveils 2025 FutureScapes: Worldwide IT Industry Predictions**. Disponível em: <https://www.idc.com/>. Acesso em: 19 fev. 2025.

⁶⁸SHERIF, Ahmed. **Global IT spending forecast 2012-2025, by segment**. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/268938/global-it-spending-by-segment/>. Acesso em: 14 fev. 2025.

⁶⁹WU, Applied AI Network. **Ethics Of Public Robots And Ai (Epurai)**. Disponível em: <https://www.wu.ac.at/en/applied-ai-network/events/epurai>. Acesso em: 24 fev. 2025

3 ESTRATÉGIAS

O Planejamento Estratégico da Empresa inicia com o Mapa Estratégico do Governo, que representa e consolida seu respectivo Modelo de Governança.



Figura 12: Mapa Estratégico do Governo do Rio Grande do Sul

Fonte: Governo do Estado do Rio Grande do Sul (2023).

O Mapa Estratégico da gestão 2023/2026⁷⁰ é o instrumento formal que norteia todas as ações estratégicas do Governo do Rio Grande do Sul. Seu propósito expressa uma intenção e os 22 objetivos em destaque, organizados em 4 eixos norteadores, refletem as prioridades, que serão trilhadas no Plano Plurianual (PPA), por intermédio de programas, ações e iniciativas, os caminhos que levam a um fim.

O Futuro nos une. Unidos para construir o futuro do Rio Grande do Sul reconhecido pelo desenvolvimento sustentável e inclusivo, pela geração de oportunidades e qualidade de vida para todos, pela diversidade e pelo acolhimento a todas as vocações e a todos os talentos e, ainda, por seu compromisso com um amanhã feliz e abundante para as novas gerações.⁷¹

⁷⁰RIO GRANDE DO SUL. **Seminário Lançamento do Mapa Estratégico do Governo.** Porto Alegre: Centro Administrativo Fernando Ferrari, 2023.

⁷¹Idem, **Propósito.** Ibidem.

A publicação do Mapa Estratégico é a entrada para todas as demais atividades de Planejamento Estratégico nas Secretarias de Estado e instituições governamentais vinculadas, como a Procergs.

O Ciclo de Planejamento Estratégico inicia com o desdobramento da estratégia, do Mapa, à elaboração do Plano Plurianual (PPA) 2024-2027⁷², dispositivo legal, juntamente com a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA). É uma peça macro de planejamento, confeccionada, por líderes e representantes indicados, junto à Rede de Planejamento. Processo que começa no primeiro ano da gestão, com vigência no segundo ano de mandato e se estende até o primeiro ano da gestão seguinte⁷³.

O PPA possui características de horizontalidade, fornece as diretrizes da gestão 2023/2026 no que tange às políticas finalísticas, sob responsabilidade das Secretarias de Estado, a saber: 1) Perspectiva do cidadão, 2) Planejamento estratégico e gestão por resultados, 3) Integração dos processos de planejamento, 4) Regionalização, 5) Transversalidade e intersetorialidade, 6) Vinculação com a Agenda 2030⁷⁴ e 7) Equilíbrio fiscal.

Esse processo ocorreu por meio de oficinas, momentos para identificação de macroproblemas e suas respectivas causas, pela elaboração de programas, ações, iniciativas e produtos, assim como seus respectivos indicadores, acordo de resultados e o orçamento, registrados e monitorados por dois sistemas: Sistema de Planejamento e Orçamento (SPO) e Sistema de Monitoramento Estratégico (SME).

A Empresa é o prestador de serviços de TIC do Governo do Rio Grande do Sul, ente que atua de modo transversal, porque atende a várias pastas das Secretarias de Estado.

O Planejamento Estratégico Procergs é um instrumento que representa e consolida o Modelo de Governança da Companhia, para, então, proceder com a reavaliação das declarações estratégicas e a definição dos objetivos da Gestão, no atendimento das demandas governamentais, segundo as novas diretrizes.

⁷²Elaborado por líderes e representantes da Rede de Planejamento, coordenados pelo Departamento de Planejamento Governamental, da Subsecretaria de Planejamento da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG).

⁷³RIO GRANDE DO SUL. **Plano Plurianual-PPA**. Disponível em: <https://planejamento.rs.gov.br/plano-plurianual>. Acesso em: 02 mai. 2023.

⁷⁴NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 08 mai. 2023.

Propósito

Transformar o serviço público e a experiência do cidadão por meio da tecnologia

Negócio

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

Missão

Ser protagonista na estratégia de Governo Digital provendo soluções para transformar o Serviço Público e a experiência do Cidadão.

Valores

Sustentabilidade Econômica e Financeira
Inovação Contínua
Valor Reconhecido pelo Cliente
Excelência e Agilidade nas Entregas

Visão

Ser reconhecida como provedor de soluções de alto valor agregado no mercado de atuação.

EIXO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	
MARCA PROCERGS	OE-1 Fortalecer a marca Procergs como referência na área de governo digital	
GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA	OE-2 Assegurar a sustentabilidade econômico-financeira	
RELACIONAMENTO COM CLIENTES E NEGÓCIOS	OE-3 Ampliar a oferta de produtos/serviços e a percepção de valor dos clientes	
SOLUÇÕES DIGITAIS	OE-4 Expandir os serviços de governo digital e as soluções baseadas em dados e inteligência artificial	
SISTEMAS TRANSACIONAIS	OE-5 Assegurar o atendimento ao mercado foco e às demandas estratégicas de governo	
INFRAESTRUTURA E OPERAÇÕES	OE-6 Garantir nível de serviço compatível com sistemas de missão crítica e a segurança das informações	
GESTÃO DE PESSOAS	OE-7 Garantir equipes de alta performance com visão sistêmica de negócio	
CONTINUIDADE DE NEGÓCIOS	OE-8 Garantir a continuidade de negócios frente à ocorrência de desastres	

Figura 13: Objetivos Estratégicos Procergs

Fonte: Assessoria de Planejamento, Gestão e Inovação (2024).

As análises das perspectivas do macroambiente e do microambiente do Estado foram utilizadas para suporte às decisões empresariais de curto e longo prazo, que envolveram 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 ajuste estratégico possibilita a obtenção de consistência entre as atividades desenvolvidas e a estratégia global, a fim de que as vantagens se acumulem, logo, o todo torna-se mais importante que as partes à sustentabilidade das vantagens competitivas adquiridas por intermédio das mudanças estabelecidas.

Nesse âmbito, exploraram-se o contingenciamento dos gastos públicos ao mesmo tempo que o aumento da produtividade e, as deliberações derivadas do Processo de Planejamento Estratégico propiciaram o encadeamento das estratégias e a promoção da sinergia necessária à adequação, para transição de curso da Companhia relativo ao cenário e objetivos de Governo. O sucesso da estratégia diz respeito à construção de um conjunto de ações de resposta e da integração entre elas sob ótica sistêmica.

No suporte aos objetivos empresariais, as dimensões, dentro do modelo de gestão por indicadores contemplam a visão dos acionistas, dos clientes, de processos e de pessoas, aos quais definiram-se indicadores e/ou direcionadores, além de todo um sistema de atividades, que se complementam para criar valor econômico real. Essa é a forma pela qual o ajuste estratégico potencializa as vantagens competitivas desejadas.

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 às suas características.

A Procergs desenvolveu, ao longo do tempo, fundamentada nas melhores práticas, sua metodologia de Planejamento e Gestão. Esse sistema foi estabelecido, com processos e etapas claras, para o cumprimento dos objetivos traçados.

PROCESSO DE PLANEJAMENTO



Figura 14: Processo Macro de Planejamento Procergs

Fonte: Assessoria de Planejamento, Gestão e Inovação (2019).

3.1.2 Projetos Estratégicos e Ciclo de Monitoramento

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

A carteira de projetos estratégicos se subdivide em Projetos de Clientes (PCs) e Projetos Internos (PIs).

Os projetos de Clientes (PCs) são alinhados às prioridades do Governo, enquanto que os Projetos Internos compreendem áreas distintas da Empresa, com, por exemplo, governança, controle e gestão de riscos, finanças, negócios, pessoal, jurídica, infraestrutura, segurança cibernética, soluções digitais, operações e rede de comunicação.

É na Sala de Gestão Procergs, que, mensalmente, acontecem as reuniões de acompanhamento de PCs e PIs, pela Diretoria Executiva e gestores da Empresa.

3.2 Visão Orgânica/Perspectivas por Grupo de Indicadores

O sistema de gestão estratégica Procergs utiliza indicadores e direcionadores de desempenho definidos em cada gestão, organizados em torno de perspectivas⁷⁵. 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 da Receita e Pesquisa de Favorabilidade de Clientes, que se refere ao impacto das soluções desenvolvidas pela Empresa.

Na perspectiva de “**processos**” se monitora a qualidade e o nível de serviço, mensurados pela Quantidade de Serviços Digitais disponibilizados na Plataforma rs.gov.br, pelo Índice Médio de Desenvolvimento de Projetos Estratégicos de Governo, pelos Incidentes Resolvidos no 1º Nível e pelo Tempo Médio de Resolução de Incidentes.

A perspectiva “**pessoas**” compreende o aprendizado e o crescimento. Vários indicadores são utilizados, dentre os quais citam-se a Evolução do Quadro de Pessoal, o número de Admissões e de Desligamentos, o Faturamento por Empregado e a Pesquisa do Clima Organizacional.

Na perspectiva dos “**acionistas**” os indicadores econômico-financeiros, de sustentabilidade, são a Receita Operacional Bruta, a Evolução das Despesa, Evolução do Investimento, o EBITDA e o Lucro/Prejuízo Operacional.

⁷⁵Dimensões adaptadas à semelhança de modelos de gestão por indicadores, de KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Organização Orientada para Estratégia. 7 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

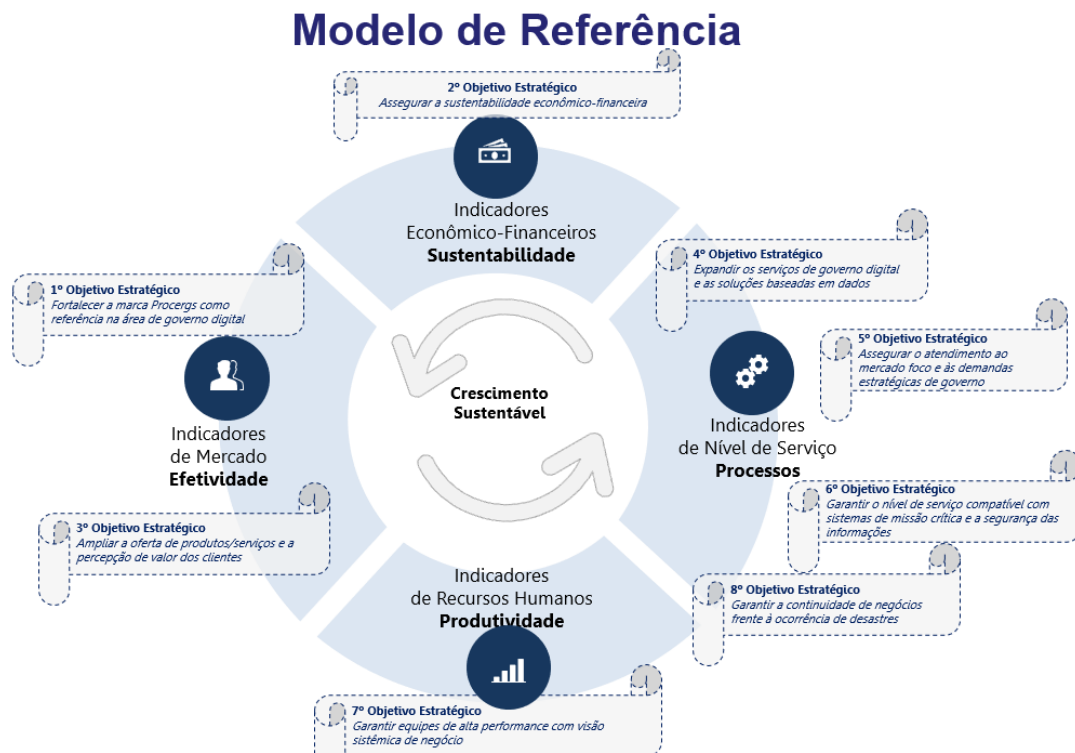


Figura 15: Visão Orgânica das Perspectivas por Grupo de Indicadores
Fonte: Assessoria de Planejamento, Gestão e Inovação (2024).

4 DIAGNÓSTICO, OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

O diagnóstico foi construído por eixo estratégico, assim como a definição dos objetivos e das estratégias.

4.1 Marca Procergs

As premiações e os reconhecimentos na área de governo digital e inovação reforçam a Marca Procergs. Logo, os posicionamentos selecionados para fortalecer a marca como referência na área de governo digital foram:

- referência em governo digital,
- provedor de soluções de alto valor agregado,
- protagonista em inovação na área de governo.

4.2 Gestão Econômico-Financeira

Na área de gestão econômico-financeira constata-se um orçamento ajustado, redução da receita em clientes importantes, aumento de despesas operacionais e passivo trabalhista elevado.

Assim, para assegurar a sustentabilidade econômico-financeira foi definido um mix de ações:

- ampliação da receita de novos serviços,
- otimização de custos e de despesas operacionais,
- negociação de política permanente de investimentos via aporte de capital,
- redução do passivo trabalhista.

4.3 Relacionamento com Clientes e Negócios

No que se refere à relacionamento com clientes e Negócios identificou-se queda nos índices da pesquisa de favorabilidade dos clientes estratégicos, bem como dificuldades de atendimento de suas respectivas demandas. Para ampliar a oferta de produtos/serviços e a percepção de valor dos clientes, as estratégias propostas foram:

- focar no atendimento de clientes do mercado principal, ampliando a oferta de produtos/serviços,
- alinhar a estratégia de atendimento com a governança de TIC,
- intensificar o relacionamento com o nível estratégico dos órgãos visando ampliar a percepção de valor,
- formatar modelos de negócios para atuação em outros mercados.

4.4 Soluções Digitais

No que tange às Soluções Digitais a percepção é de que há demanda crescente por soluções de governo digital e ciência de dados/inteligência artificial. Então, para expandir os serviços de governo digital e as soluções baseadas em dados as estratégias selecionadas foram:

- expandir as soluções ao cidadão por meio do governo digital,
- expandir soluções para modernizar e agilizar os processos de governo,
- intensificar a geração de soluções baseadas em ciência de dados e inteligência artificial,
- prover soluções atuando em conjunto com o mercado.

4.5 Sistemas Transacionais

No eixo de sistemas transacionais identificam-se dificuldades para o atendimento das demandas dos clientes, dispersão de recursos de desenvolvimento e manutenção, além da presença de sistemas legados.

Frente ao exposto, o objetivo é assegurar o atendimento ao mercado foco e às demandas estratégicas de governo, mediante as seguintes ações:

- adequar a capacidade de desenvolvimento para atender o mercado foco e às demandas estratégicas do governo (pessoal próprio + fábrica de software),
- aumentar a produtividade das equipes (gestão, processos, ferramentas),
- focar em soluções de alto valor agregado,
- investir na modernização de sistemas legados,

- prover soluções atuando em conjunto com o mercado.

4.6 Infraestrutura e Operações

Na área de infraestrutura e operações as questões se situam na operação de sistemas de missão crítica, responsabilidade pela guarda das informações públicas e no ciclo de vida tecnológico acelerado (defasagem).

Dessa forma, deve-se garantir nível de serviço compatível com sistemas de missão crítica e a segurança das informações. Sendo as propostas estratégicas:

- efetivar permanentemente investimentos em ampliação e modernização da infraestrutura operacional,
- reduzir a vulnerabilidade a ataques cibernéticos,
- assegurar a gestão de tecnologias, processos e metodologia (novas, atuais e desatualizadas),
- implementar melhoria contínua nos processos operacionais.

4.7 Gestão de Pessoas

Referente à gestão de pessoas considera-se que o principal diferencial é o conhecimento do negócio (pessoal), ao mesmo tempo em que se observa um grande número de pessoas aptas à aposentadoria.

Sendo assim, o objetivo é garantir equipes de alta performance com visão sistêmica de negócio, mediante as seguintes ações:

- consolidar a política de renovação permanente do quadro de pessoal e ações de retenção de talentos,
- investir continuamente na qualificação do quadro de pessoal,
- fomentar a colaboração, a disseminação do conhecimento e a cultura da inovação,
- promover a valorização e o desenvolvimento das pessoas,
- assegurar o desenvolvimento permanente de lideranças.

4.8 Continuidade de Negócios

Em maio de 2024 o Rio Grande do Sul sofreu as consequências de um desastre climático sem precedentes, fato que impeliu a elaboração do Plano de Continuidade de negócios para:

- garantir a continuidade de negócios frente à ocorrência de desastres,
- reduzir a vulnerabilidade da infraestrutura física do Datacenter,
- assegurar alternativas de site externo (DR) para garantir a continuidade das operações
- adotar arquitetura de desenvolvimento e infraestrutura compatível com Cloud e operação em site externo (DR) e acelerar a migração do legado,
- obter aporte específico para investimentos em infraestrutura física e site externo (DR),
- recuperar a imagem de confiabilidade da Procergs afetada pela interrupção parcial dos serviços.

5 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA

A Procergs, como órgão vinculado à Secretaria de Planejamento Governança e Gestão, participa da construção do Plano Plurianual (PPA), instrumento de planejamento de gestão que define as diretrizes, os objetivos e as metas, físicas e financeiras, da Administração Pública para um período de quatro anos, de acordo com as orientações da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e recursos previstos pela Lei Orçamentária Anual (LOA). E, os valores orçados nesse plano são registrados, eventualmente revisados e monitorados com o suporte dos sistemas SPO e SME.

Internamente, a Procergs projeta e acompanha seu orçamento financeiro, que deriva dos objetivos organizacionais, com ênfase à busca e alocação eficiente dos recursos, para aproveitamento das oportunidades identificadas e, igualmente, retorno satisfatório do capital empregado pela Empresa.

Sua concepção abrange uma discussão dos objetivos nos níveis estratégico e tático, aspecto que integra e compromete, pelo envolvimento direto, todas as áreas com os resultados planejados.

A peça orçamentária, estruturada por área, é considerada como imprescindível à gestão empresarial. É componente de um sistema de planejamento global de negócio, que serve também como elemento de destaque no exercício do controle e da avaliação de performance, relativo às operações realizadas, constituindo-se, assim, uma ferramenta de gestão essencial à sustentabilidade do processo decisório.

A elaboração da previsão é disparada a partir da aprovação do Processo de Previsão do Orçamento Financeiro e da definição das Premissas Estratégicas pela Diretoria. Um processo coordenado pela Assessoria de Planejamento, Gestão e Inovação (APGI) e Divisão de Gestão Contábil-Financeira e Orçamentária (DCF).

Geralmente, no mês de novembro do ano corrente se constrói a peça orçamentária para o ano vindouro, com revisão programada no final do primeiro semestre ou antes, caso necessário, como alternância significativa no cenário.

Na sequência, se faz a abertura do processo de previsão para receita, custeio e investimentos, com os responsáveis pelas áreas.

Depois da etapa de consolidação são realizadas reuniões de análise/ajustes até aprovação pela Diretoria, com posterior divulgação do caderno de orçamento e apresentação sumarizada da peça aos Conselhos de Administração e Fiscal.

O orçamento tradicional (*Budget*) é projetado para o ano fiscal e após sua finalização não pode ser alterado. Enquanto o Orçamento Contínuo comporta 2 modelos: *Rolling Budget* e *Rolling Forecast*.

O *Rolling Budget* é reajustado durante sua execução, em subintervalos futuros. Por exemplo, mensal, trimestral, dentre outros. Então, a partir do orçado, projeta-se igual período para frente.

No conceito de *Rolling Forecast*, o orçamento é ajustado até o final do período orçado. O Forecast é um orçamento revisado a partir da peça original. O número e o período de ajustes não seguem um padrão específico e, sim, um consenso de ajustes em caso de desvios realmente significativos, que impactem nos resultados da Empresa.

Nessa ótica é comum uma análise das variações entre o real, previsto e o ajustado. Especialmente 2024 foi atípico, porque as inundações recaíram em queda pontual da receita no mês de maio e, além disso, já se previa um declínio no faturamento pela privatização da Corsan.

RESUMO DO ORÇAMENTO FINANCEIRO DE 2024

PREVISÃO 2024		PREVISÃO 2024	
DIRETA TESOURO	303.284.898	PESSOAL	301.739.813
INDIRETA TESOURO	4.989.597	OPERACIONAIS / TERCEIROS	105.151.176
INDIRETA PRÓPRIOS	200.704.542	ADMINISTRATIVAS/MATERIAIS	13.146.656
OUTROS PODERES	11.598.423	TRIBUTÁRIAS	70.482.172
OUTROS MERCADOS	11.799.771		
SUBTOTAL RECEITA OPERACIONAL	532.377.231	SUBTOTAL DESPESA OPERACIONAL	490.519.818
REC EXERCÍCIO ANT	12.000.000	MOVIMENTAÇÃO ESTRUTURAL	12.000.000
		DESPESAS TRABALHISTAS	34.400.000
TOTAL DA RECEITA	544.377.231	TOTAL DA DESPESA	536.919.818
		RESULTADO ORÇAMENTÁRIO	7.457.413
		OUTROS LANÇAMENTOS	
		RECEITA FINANCEIRA (SIAC)	12.001.896
		DESPESAS FINANCEIRAS	(475.511)
		OUTRAS RECEITAS (ATUAL, MONET. E OUT RECEITAS)	1.879.180
		OUTRAS DESPESAS	-
		IRPJ	2.412.645
		DESPESA EXTRAORDINÁRIA DL 56.662/22	-
		TOTAL OUTROS LANÇAMENTOS	15.818.210
ALAVANCAGEM FINANCEIRA		INVESTIMENTOS	
APORTE DE CAPITAL	15.393.268	INVESTIMENTOS APORTE	15.393.268
	-	INVESTIMENTOS REC PRÓPRIOS	13.021.224
	-	INVESTIMENTOS EM INFRAESTRUTURA ADMINISTRATIVA	2.304.000
TOTAL ALAVANCAGEM FINANCEIRA	15.393.268	TOTAL INVESTIMENTOS	30.718.492
		RESULTADO FINANCEIRO	7.950.398

Figura 16: Resumo da Previsão do Orçamento Financeiro 2024
Fonte: Setor de Controle Financeiro (2024).

O enfoque Procergs segue a perspectiva de orçamento ajustado – o *Forecast*⁷⁶ – em razão de possíveis mudanças significativas na expectativa de uma variável fundamental, como por exemplo, a Receita.

O *Rolling Budget* – o orçamento contínuo – é a mais recente modalidade de planejamento estratégico e contábil. Previsões contínuas diminuem a distância entre o Plano Estratégico Global e o Orçamento Operacional, porque agilizam a tomada de decisão, liberam recursos de forma mais ágil e conforme a necessidade.

O *Forecast* é o novo orçamento ajustado, revisado a partir da peça original.

	Realizado 2023	PREVISÃO 2024	Var % P24/R23	REVISÃO 2024	Realizado 2024	Var % R24/R23		Realizado 2023	PREVISÃO 2024	REVISÃO 2024	Realizado 2024	Var % R24/R23		
DIRETA - TESOURO	276.979.765	303.284.898	9,5%	290.150.699	292.906.810	5,8%	●	PESSOAL	276.529.437	301.739.813	326.074.801	318.787.367	15,3%	●
INDIRETA - TESOURO	5.662.938	4.989.597	-11,9%	4.984.360	6.769.260	19,5%	●	OPER / TERCEIROS	83.153.063	105.151.176	106.220.948	92.876.226	11,7%	●
INDIRETA PRÓPRIOS	215.090.723	200.704.542	-6,7%	192.600.366	197.033.225	-8,4%	●	ADM/MATERIAIS	10.508.634	13.146.656	14.282.788	13.566.976	29,1%	●
OUTROS PODERES	11.440.462	11.598.423	1,4%	10.428.091	9.956.093	-13,0%	●	TRIBUTÁRIAS	69.674.155	70.482.172	69.061.061	75.599.432	8,5%	●
OUTROS MERCADOS	11.604.810	11.799.771	1,7%	9.178.778	8.955.240	-22,8%	●							
SUBTOTAL RECEITA OPERACIONAL	520.778.699	532.377.231	2,2%	507.342.294	515.620.629	-1,0%		SUBTOTAL DESPESA OPERACIONAL	439.865.289	490.519.818	515.639.597	500.830.001	13,9%	
REC EXERC. ANT	-	12.000.000		-	-			MOV. ESTRUTURAL	-	12.000.000	-	-		
								DESP. JURÍDICAS	29.086.000	34.400.000	34.775.000	32.274.000	11,0%	
TOTAL DA RECEITA	520.778.699	544.377.231	2,2%	507.342.294	515.620.629	-1,0%		TOTAL DA DESPESA	468.951.289	536.919.818	550.414.597	533.104.001	13,7%	
								RESULTADO ORÇAMENTÁRIO	51.827.410	7.457.413	(43.072.304)	(17.483.372)	-133,7%	
								REC FINANCEIRA (SIAC)	15.651.687	12.001.896	9.441.938	9.879.502	-36,9%	
								DESP FINANCEIRA	(533.327)	(475.511)	(395.400)	(318.156)	-40,3%	
								OUT RECEITAS (+AT MON)	2.304.108	1.879.180	17.722.013	17.967.194	679,8%	
								OUT DESPESAS	-	-	-	-		
								IRPI	3.242.300	2.412.645	-	-		
								DESP EXT DL 56.662/22	(12.599.083)	-	-	-		
								TOTAL OUTROS LANÇAMENTOS	8.065.685	15.818.210	26.768.551	27.528.540	241,3%	
								RESULTADO ORÇAMENTÁRIO APÓS OUT LANÇ.	59.893.095	23.275.623	(16.303.752)	10.045.168	-83,2%	
TOTAL ALAVANAGEM FINANCEIRA	52.051.691	15.393.268	-70,4%	18.192.704	18.192.704	-65,0%		INVESTIMENTOS						
APORTE DE CAPITAL	52.051.691	15.393.268	-70,4%	18.192.704	18.192.703,79	-65,0%		EQUIP / HARDWARE	-	-	-	-		
								SOFTWARES	-	-	-	-		
								INFRAESTRUTURA DE REDE	-	-	-	-		
								INFRAEST / INSTALAÇÕES	2.144.400	2.304.000	5.539.760	5.768.499	169,0%	
								SEGURANÇA PÚBLICA	-	-	-	-		
								INVEST APORTE	52.051.691	15.393.268	18.192.704	9.318.027,28	-82,1%	
								INVEST REC PRÓPRIOS	1.776.455	13.021.224	11.834.377	2.723.381	53,3%	
TOTAL ALAVANAGEM FINANCEIRA	52.051.691	15.393.268	-70,4%	18.192.704	18.192.704	-65,0%		TOTAL INVESTIMENTOS	55.972.547	30.718.492	35.566.841	17.809.908	-68,2%	
								RESULTADO FINANCEIRO	55.972.240	7.950.398	(33.677.889)	10.427.964	-81,4%	

Figura 17: Comparativo do Orçamento Financeiro 2024

Fonte: Setor de Controle Financeiro (2024).

O êxito do ciclo de gestão depende da eficácia do processo de acompanhamento da execução orçamentária. Recurso que vai além dos sistemas de controle, requer a participação de todos os responsáveis no gerenciamento das despesas, das receitas e dos investimentos, desde a

⁷⁶ Do inglês, previsão, que na gestão financeira é aplicado como uma revisão do planejamento orçamentário, comparativamente ao orçamento original previsto, para verificar se há necessidade de ajuste (PADOVEZE, 2009).

identificação antecipada de eventuais desvios até a investigação de soluções apropriadas e eficazes, para o equilíbrio alinhado às diretrizes traçadas pela Empresa.

6 RESULTADOS

Este item apresenta os indicadores-chave de performance ou KPIs, *Key Performance Indicator*, da Procergs – Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação 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 adaptadas 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

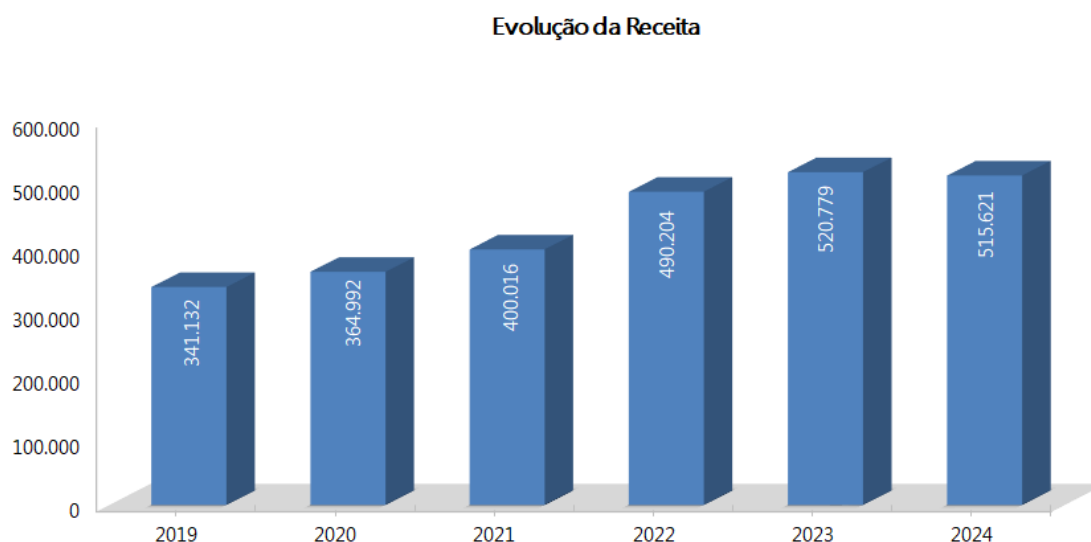


Gráfico 04: Evolução da Receita

Fonte: Setor de Controle Financeiro (2024).

O Gráfico 04 mostra a Evolução da Receita da Companhia no período compreendido entre 2019 e 2024. Em 2024, se comparado ao ano de 2023,

observa-se que a receita total da Empresa teve um declínio de cerca de 1%, aproximadamente, R\$5 milhões.

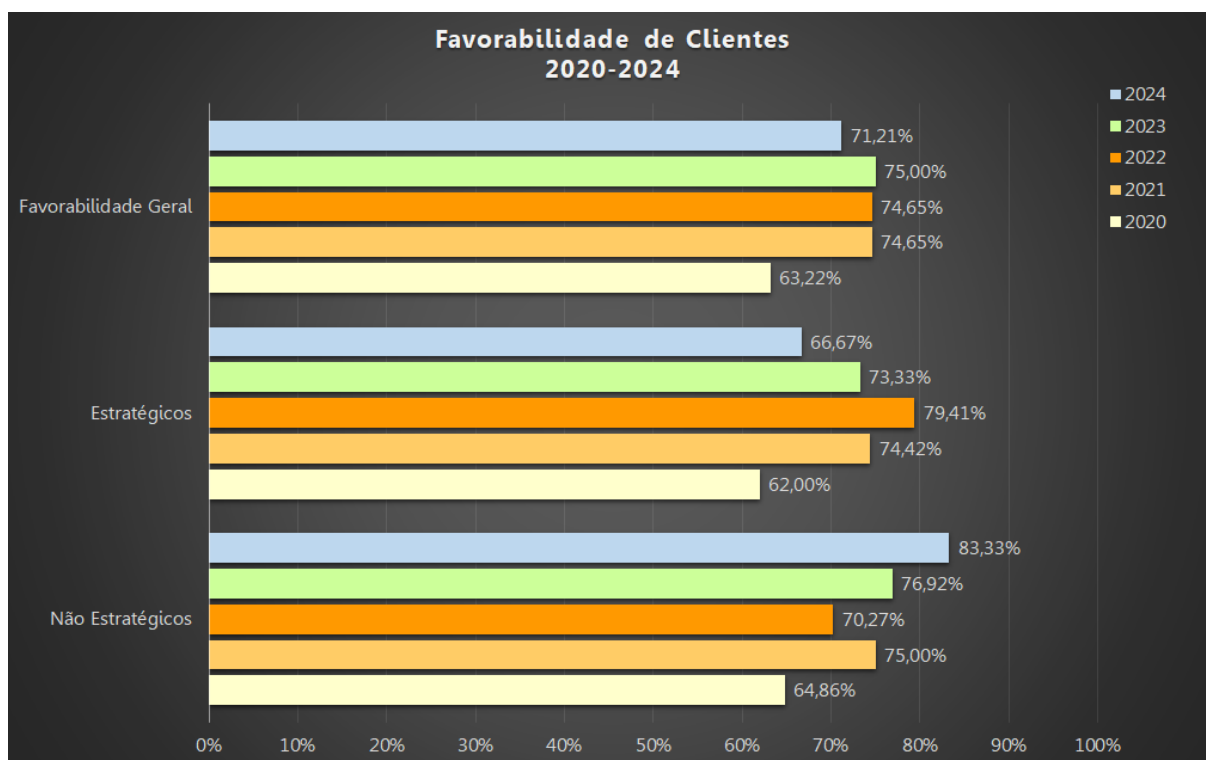


Gráfico 05: Pesquisa Favorabilidade Clientes

Fonte: Assessoria de Planejamento, Gestão e Inovação (2024).

O Gráfico 05 apresenta o resultado da Pesquisa de Favorabilidade de Clientes 2020-2024⁷⁷, revela percepção de valor por período. Um instrumento que verifica, no momento de sua aplicação, a opinião dos gestores responsáveis pelos órgãos públicos relativo ao atendimento Procergs. Abrange uma variedade questões, como, por exemplo, sobre as necessidades das organizações governamentais, atendimento ao Cidadão, comunicação institucional, dentre outros quesitos, os preços praticados pela Empresa.

Em 2024, relativo ao ano de 2023 nota-se que a Favorabilidade Geral dos clientes registrou uma redução na percepção de valor de cerca de 5,05%. Esse mesmo comportamento foi observado na percepção dos clientes estratégicos, que caiu 9,08%. Entretanto, contrasta a percepção dos clientes não estratégicos, positiva em 8,33%.

⁷⁷Responsável pelo Indicador, Assessoria de Planejamento, Gestão e Inovação; Responsável Técnico Pesquisa, Divisão de Ciência de Dados.

5.2 Indicadores de Qualidade

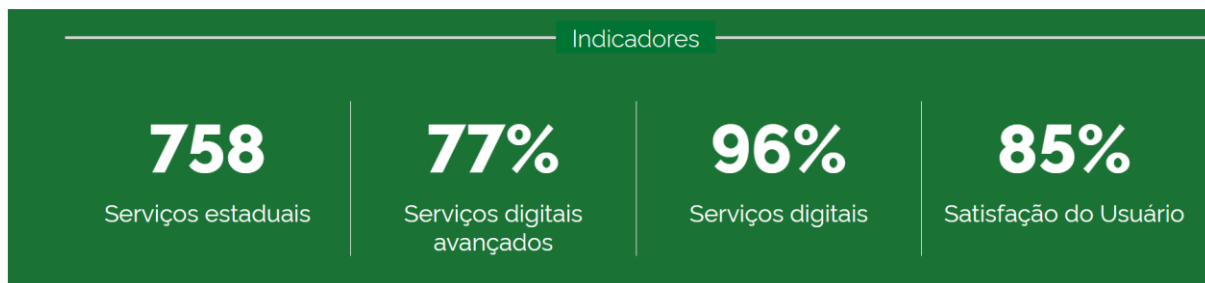


Figura 18: Quantidade de Serviços Digitais no rs.gov.br

Fonte: Governo do RS (2024).

O rs.gov.br, desenvolvido pela Procergs, é a Plataforma Unificada para prestação de serviços digitais ao Cidadão do Estado do Rio Grande do Sul.

Em 2024, se comparado ao ano de 2023, identifica-se melhoria de 9,67% na satisfação dos usuários de serviços digitais da Plataforma rs.gov.br. Cerca de 758 serviços estaduais são disponibilizados, dos quais 96% são serviços digitais, sendo 77% serviços digitais avançados.

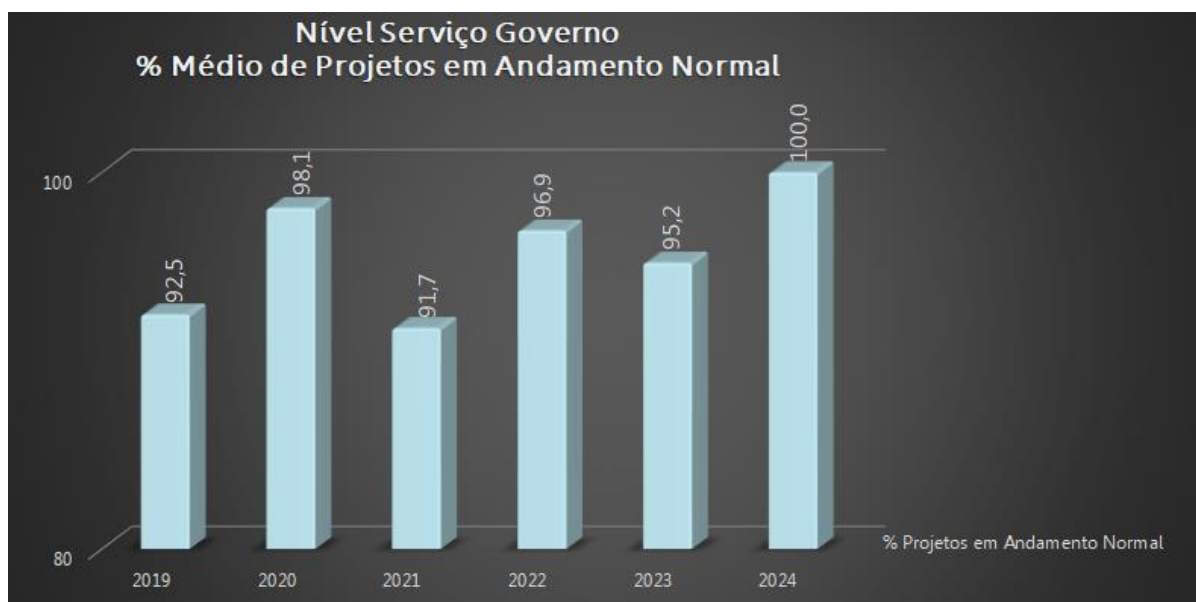


Gráfico 06: % Médio de Projetos em Andamento Normal (IDPEG)

Fonte: Assessoria de Planejamento, Gestão e Inovação (2024).

O Gráfico 06 mostra a evolução média do Índice de Desempenho de Projetos Estratégicos de Governo. Esse demonstra flutuações entre 2019-2024, especialmente marcadas em razão da revisão da carteira de projetos.

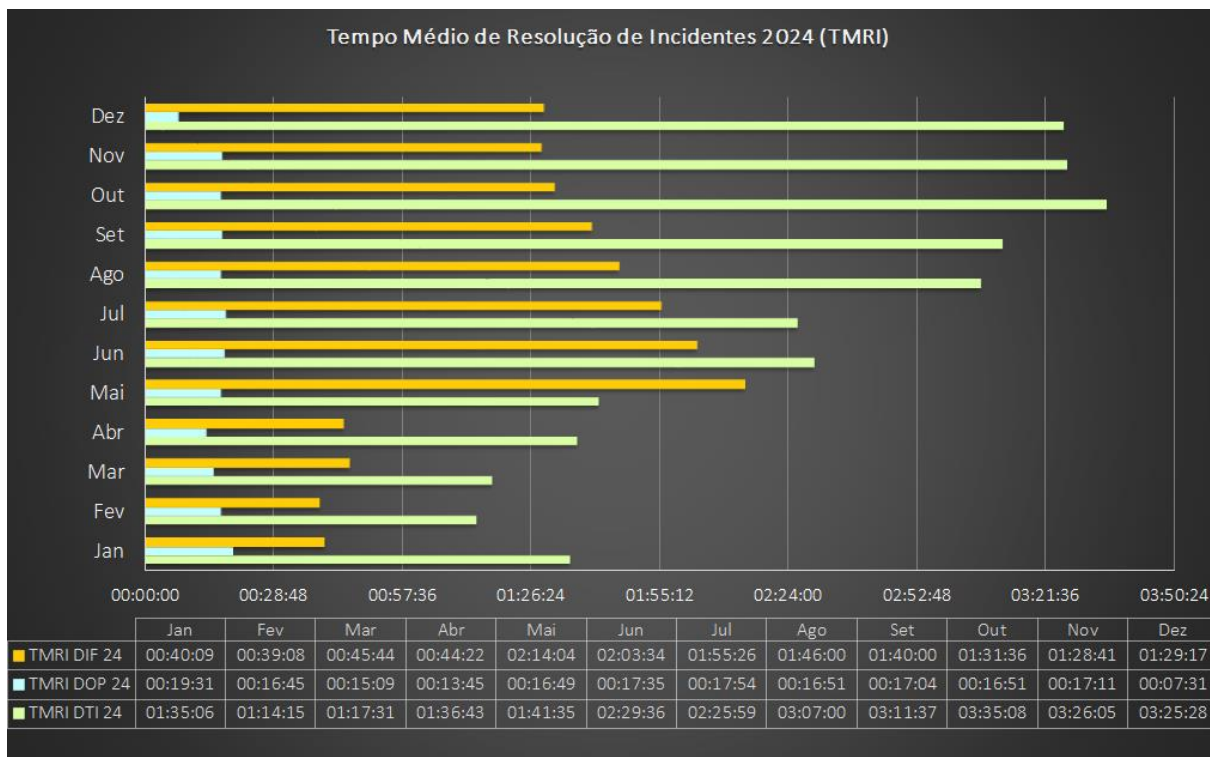


Gráfico 07: Tempo Médio de Resolução de Incidentes (TMRI)

Fonte: Assessoria de Planejamento, Gestão e Inovação (2024).

O Gráfico 07 apresenta o Tempo Médio de Resolução de Incidentes (TMRI), da Divisão de Infraestrutura (DIF), da Divisão de Operações (DOP) e da Divisão de Tecnologia em Infraestrutura (DTI).

O TMRI é obtido através da diferença entre o horário de início e o horário de fim de tratamento dos incidentes, considerando as atribuições dentro do nível de atendimento de cada área e suas peculiaridades. De acordo com a metodologia estabelecida no PPR 2024, respectivamente DOP e DTI: 4:00:00 e DIF: 00:27:00.

Em 2024, em razão de alterações na estrutura da Empresa, não se tem padrões comparativos anteriores. Considerando-se as metas definidas, todas as divisões apresentaram resultados positivos.

5.3 Indicadores de Produtividade

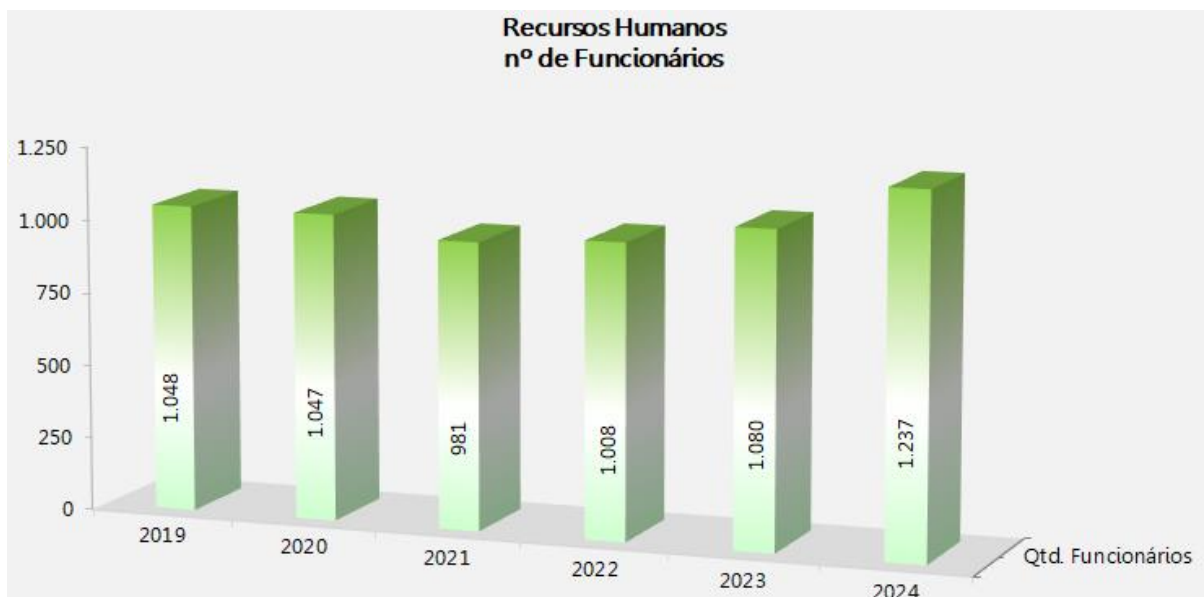


Gráfico 08: Número de Funcionários

Fonte: Divisão de Gestão de Pessoas (2024).

O Gráfico 08 indica, no período 2019-2024, 18,03% de incremento no quadro de pessoal da Empresa, o que se relaciona à alternância das políticas internas. Em 2024, se comparado a 2023, constata-se o maior crescimento, 14,53%.

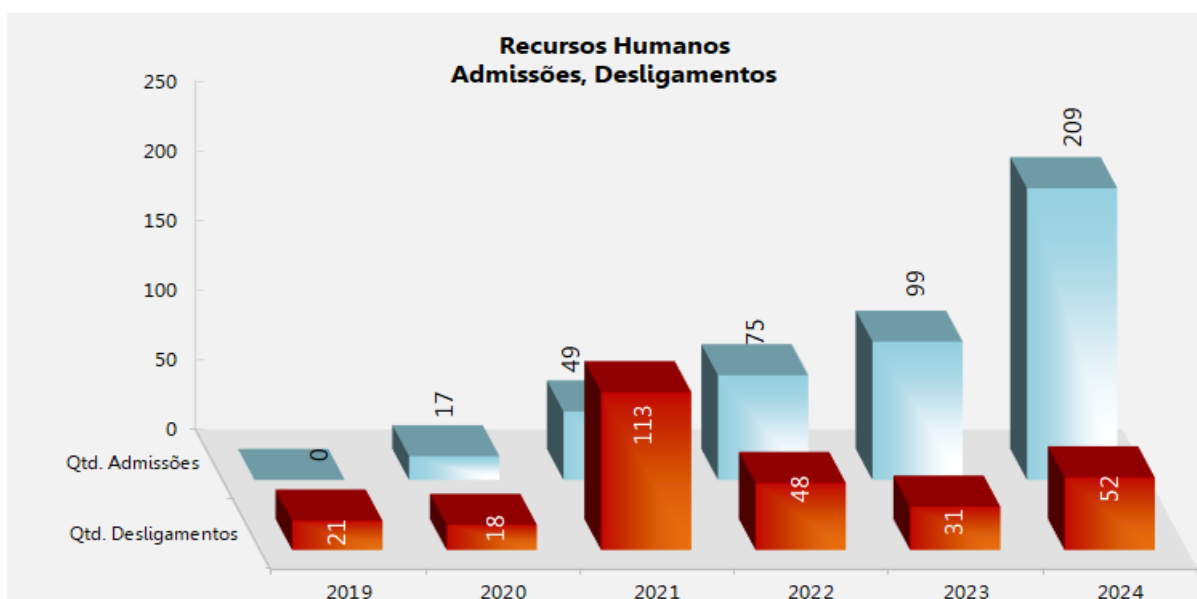


Gráfico 09: Evolução das Admissões e dos Desligamentos

Fonte: Divisão de Gestão de Pessoas (2024).

O Gráfico 09 demonstra a evolução do número de Admissões e de Desligamentos nos últimos 6 anos. Nesse, observa-se um salto nas admissões em 2024, com 209 contratações, aproximadamente 111% maior do que em verificado em 2023.

Os desligamentos, com exceção de 2021, quando ocorreu um Programa Especial de Desligamento Incentivado, também aumentaram. Em 2024 foram efetivados 52 desligamentos (óbito, pedido de demissão ou demissão compulsória (75 anos), um crescimento de 68% relativo ao ano anterior.

Nesse âmbito, a Procergs obteve, junto ao Governo do Estado, autorização para reposição, automática, de vagas abertas por desligamento, mediante concurso ativo, sem necessidade de aprovação externa, o que representa maior agilidade à gestão de pessoal e consequente renovação do perfil.

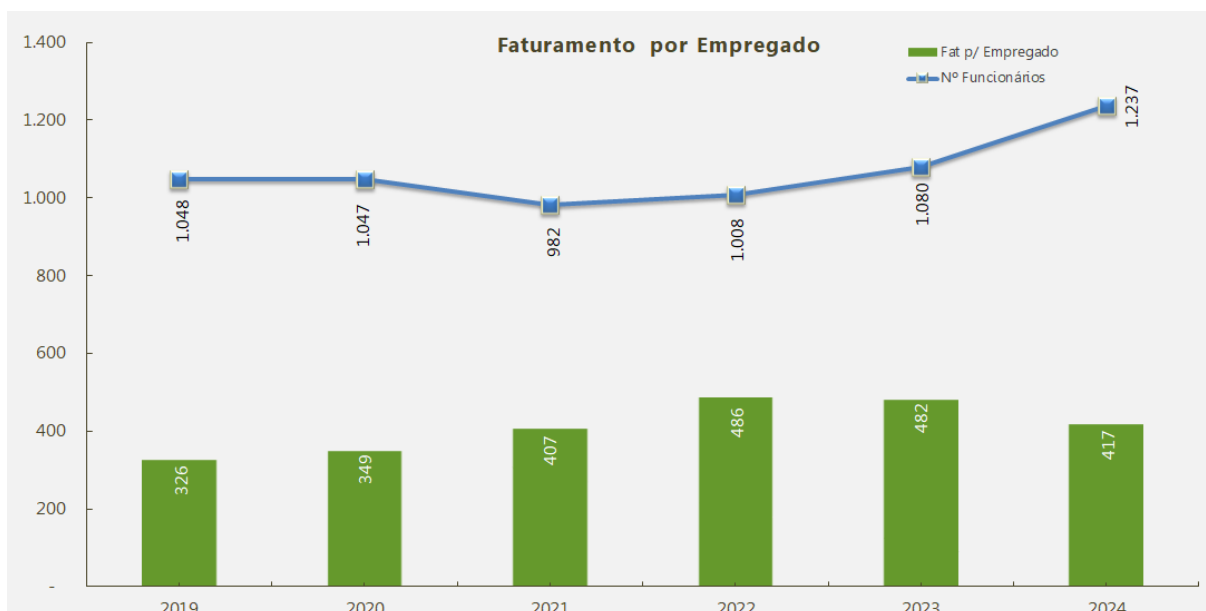


Gráfico 10: Faturamento por Empregado

Fonte: Setor de Controle Financeiro (2024).

O Gráfico 10 reflete o Faturamento por Empregado entre 2019-2024. Em 2024, se comparado ao ano de 2023, verifica-se queda no que se refere à produtividade, 13,48%, principalmente relacionada à reposição do quadro de pessoal.

Índice de Favorabilidade da Empresa

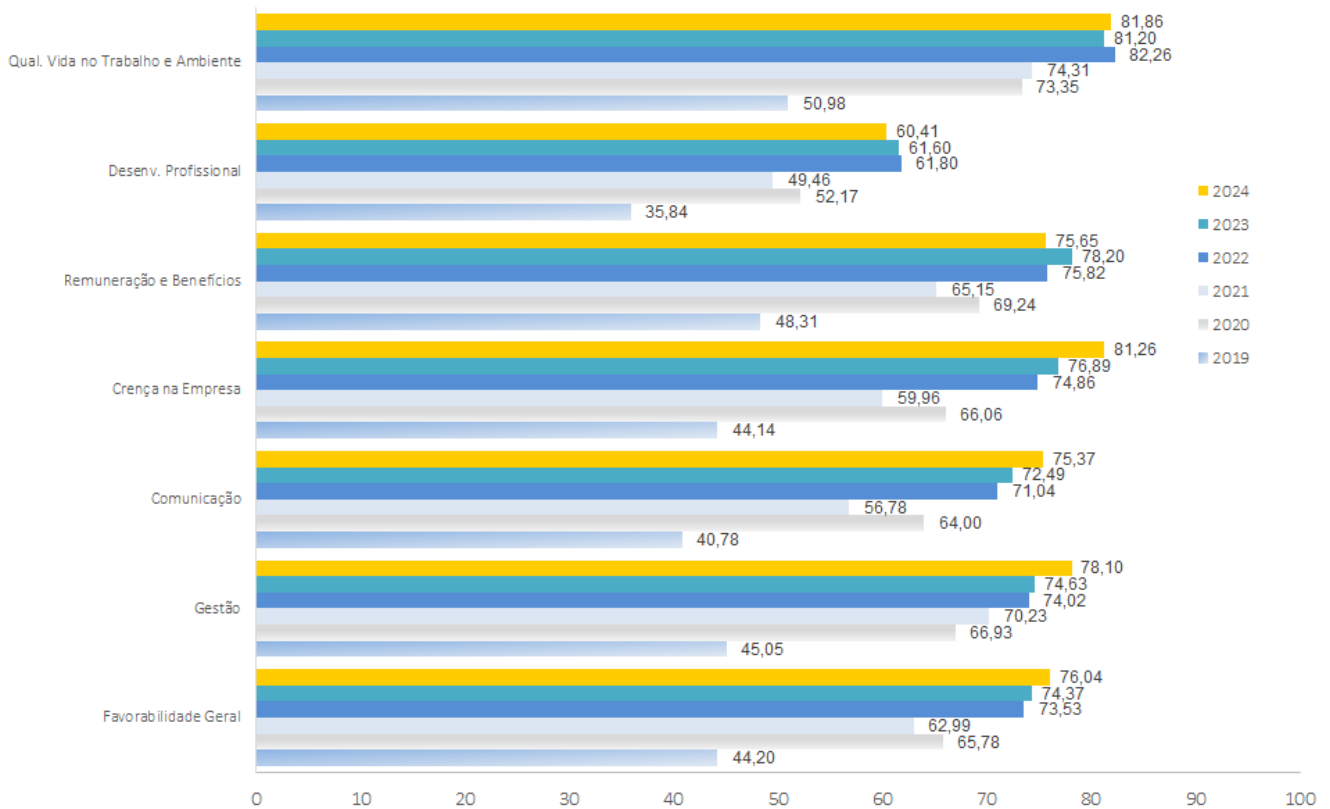


Gráfico 11: Índice de Favorabilidade da Empresa

Fonte: Assessoria de Planejamento, Gestão e Inovação (2024).

O gráfico 11 expressa o resultado da Pesquisa de Clima Organizacional, que registra o Índice de Favorabilidade geral da Empresa no período 2019-2024.

Em 2024, relativo ao ano de 2023, identifica-se uma melhoria na favorabilidade geral da Empresa em 2,2%. De modo geral, a maioria das questões abordadas apresentaram avaliações positivas, respectivamente: Crença na Empresa que com 5,7%, Gestão com 4,6%, Comunicação com 4% e Qualidade de Vida no Trabalho e Ambiente com 0,8%. As perguntas que apresentaram variações negativas foram Remuneração e Benefícios que caiu 3,3%, e Desenvolvimento Profissional que diminuiu 1,9%.

5.4 Indicadores de Sustentabilidade

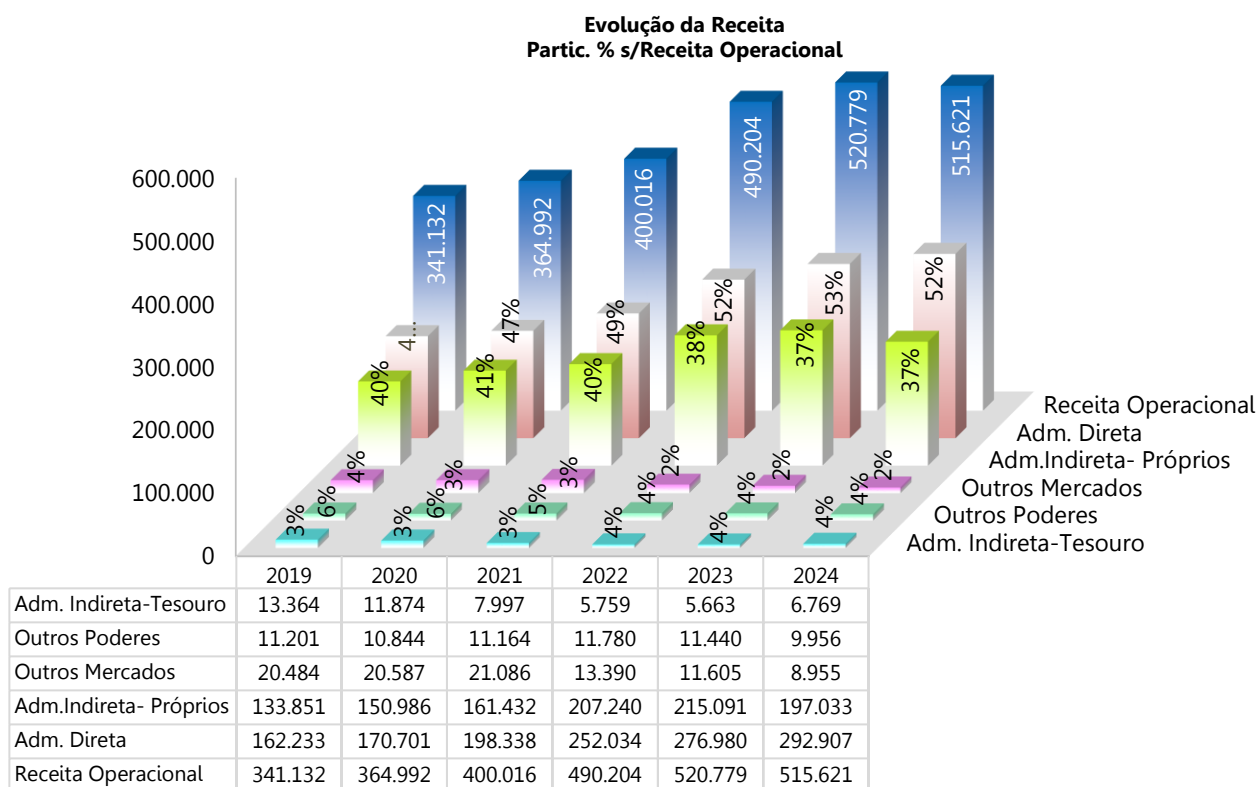


Gráfico 12: Receita Operacional Bruta

Fonte: Setor de Controle Financeiro (2024).

O Gráfico 12 exibe o comportamento da Receita Operacional Bruta para período 2019-2024. Em 2024, a Receita Operacional Bruta atingiu a cifra de R\$515,6 milhões e os itens com maior participação foram, respectivamente, Administração Direta (fonte de recursos Tesouro), com 57%, seguida por Administração Indireta Próprios com 38%, que compreendem os recursos provenientes de órgãos que possuem orçamento próprio, como por exemplo, Departamento Estadual de Trânsito (Detran-RS). Outros Mercados e Outros poderes apresentaram participações de 2% e Administração Indireta Tesouro 1%.

Comparativamente ao ano anterior, registrou-se uma pequena redução na receita de cerca de 1%. Nesse aspecto, ressalva-se o efeito das inundações, que causou uma perda significativa do faturamento de maio/24, aproximadamente, R\$ 28 milhões.

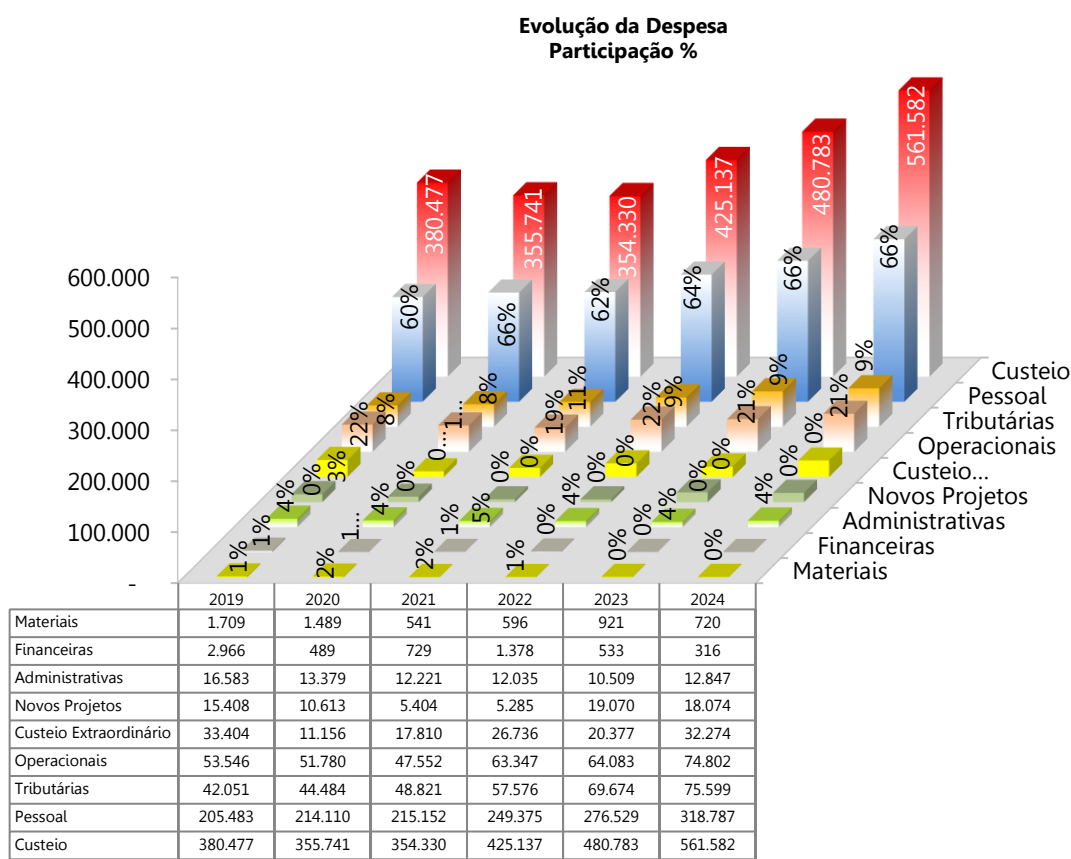


Gráfico 13: Evolução da Despesa
Fonte: Setor de Controle Financeiro (2024).

O Gráfico 13 representa a evolução das despesas entre 2019-2024. Em 2024, as despesas foram de R\$561,5 milhões. Desse montante, e o item com maior participação sobre o total foi Pessoal com 57%, comportamento peculiar para uma empresa prestadora de serviços de TIC. Na sequência, destacam-se as despesas Tributárias e Operacionais com 13%, o Custeio Extraordinário com 6% (reclamatórias trabalhistas), Novos Projetos com 3% e Administrativas com 2%.

No que se refere às despesas, o crescimento verificado em 2024, relativo ao ano de 2023, foi de 16,8%. Nesse sentido, independente do esforço continuado à racionalização dos custos e uma variedade de ações à minimização, administração e prevenção dos atuais riscos, sobressaem, especialmente: as contratações realizadas para renovação do perfil de pessoal, sem a contrapartida de um PDV; as despesas operacionais; as despesas tributárias; o custeio extraordinário, decorrente do passivo trabalhista; bem como os gastos e investimentos para restabelecimento dos serviços por ocasião das inundações.

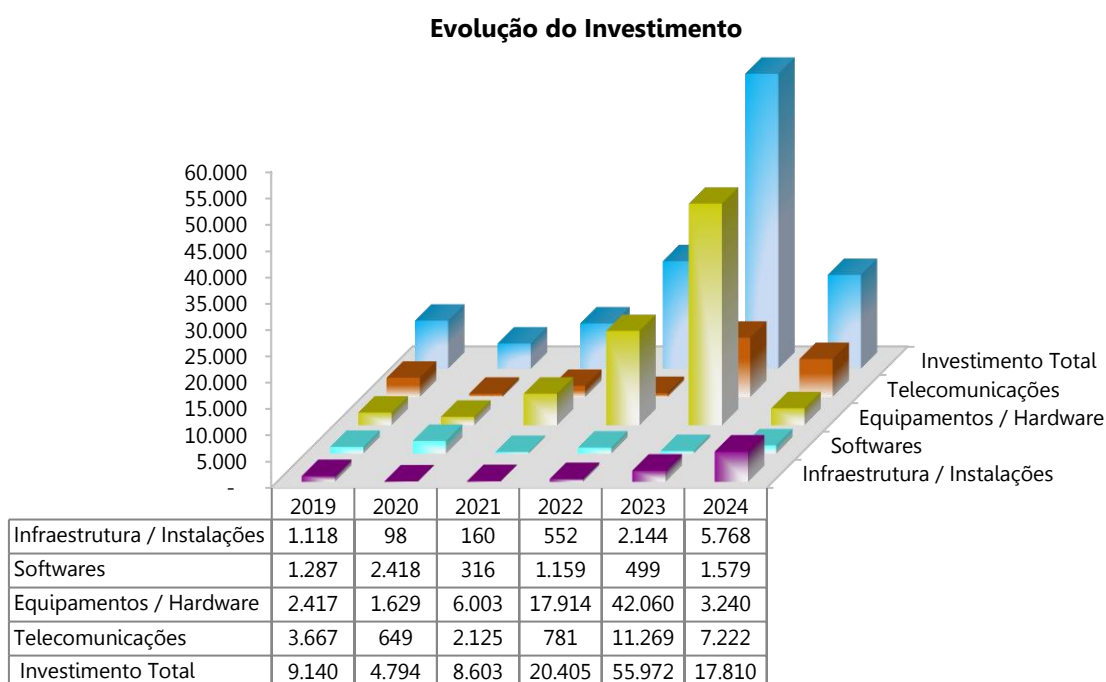


Gráfico 14: Evolução do Investimento

Fonte: Setor de Controle Financeiro (2024).

O Gráfico 14 mostra a quantia anual dos investimentos na Companhia no período 2019-2024. Em 2024, o investimento total foi de R\$17,8 milhões, dos quais 40,6% foram aplicados em telecomunicações, 32,4% em infraestrutura e instalações, 18,2% em equipamentos/hardware e 8,9% em Softwares.

A Procergs necessita de atualizações constantes em sua infraestrutura lógica e física, para assegurar a manutenção do legado ao mesmo tempo em que prospecta por inovações à melhoria da eficácia organizacional da Administração Pública. Desde sua fundação, seus investimentos têm ocorrido por meio de subscrições de aporte de capital, conforme disposto na Lei 6.318/71, Art. 6º, pois os recursos próprios não são suficientes para atualização do seu parque tecnológico na velocidade que o segmento exige.

Nesse âmbito, registra-se que os investimentos realizados nos últimos três anos pelo Estado do RS somam a maior cifra já aportada na Empresa. Um retrato da era digital, em que os avanços tecnológicos são vitais, sobretudo se considerada a resiliência cibernética, uma constância contemporânea. Declaram-se, também, as necessidades de investimentos imediatos em infraestrutura física e lógica da Procergs, por conta da tragédia climática e a precipitação de novos investimentos à continuidade do negócio.

A projeção de uma política de aporte anual de investimentos merece atenção, seja frente à eventos fortuitos ou pela aceleração da obsolescência tecnológica.

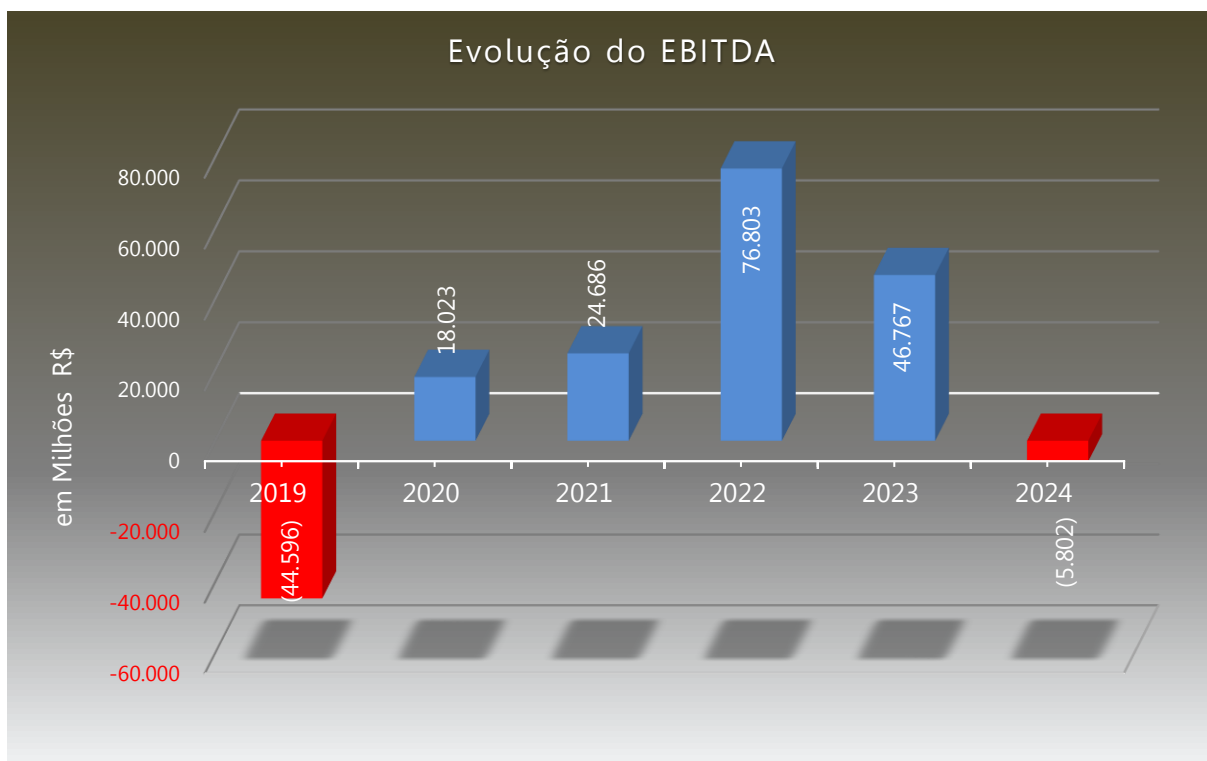


Gráfico 15: EBITDA

Fonte: Setor de Controle Financeiro (2024).

O Gráfico 15 apresenta o EBITDA⁷⁸ auferido no período entre 2019 a 2024. Esse denota a capacidade de geração de caixa da Empresa e permite a análise em termos de competitividade e eficiência, ou seja, produtividade. O EBITDA é um índice confiável como tendência de lucro da atividade principal do negócio, que, foi desfavorável em 2019, fruto do volume de reclamações trabalhistas levadas a resultado para que as medidas futuras retratassem as ações da administração da Empresa.

Nos anos seguintes, a Procergs logrou EBITDAs positivos, evidências de sua capacidade de geração de caixa à superação das despesas da atividade fim, competitividade do negócio e eficiência operacional.

Em 2024, o EBITDA foi negativo em R\$ 5,8 milhões. Resultado diretamente correlato à queda pontual no faturamento por ação das inundações, ao qual agregam-se o aumento das despesas, os investimentos já aportados que geram custeio e os investimentos para restabelecimento dos serviços

⁷⁸EBITDA, do inglês, *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, calculado pela divisão do Lucro Antes dos Juros, dos Impostos, da Depreciação e da Amortização (LAJIDA), dividido pela Receita Operacional Líquida.

e, ainda, a redução da receita da Corsan, já prevista em virtude de sua privatização.



Gráfico 16: Lucro/Prejuízo Operacional

Fonte: Setor de Controle Financeiro (2024).

O Gráfico 16 apresenta o Lucro/Prejuízo Operacional apurado entre 2019 e 2024. Nesse se constata um prejuízo significativo em 2019, que é atribuído ao ciclo de ajuste na provisão das contingências trabalhistas, fruto das expectativas de prováveis perdas e em virtude do passivo trabalhista.

Em 2024, o prejuízo da Empresa foi de R\$16,6 milhões, que está particularmente associado à catástrofe climática, ao aumento das despesas e dos investimentos relacionados ao evento e às ações em curso para aquisição da resiliência necessária. Ainda que persistam os litígios judiciais, são praticadas ações de renegociação e intervenções internas e de eficácia de *compliance*, para solução dessa questão que tanto afeta a saúde da Companhia.

5.5 Análise

No que se refere à **efetividade, orientação é de alerta. Nesse quesito se aborda o negócio e o relacionamento com clientes.** Em 2024, a receita da Empresa teve um leve declínio de cerca de 1%, aproximadamente R\$ 5 milhões. A Pesquisa de Favorabilidade de Clientes indicou uma redução geral na percepção de valor em 5,05%, comportamento similar e mais acentuado relativo aos clientes estratégicos, que caiu 9,08%, em contraste à percepção dos clientes não estratégicos que foi positiva em 8,33%.

No que diz respeito à **qualidade, a situação é de normalidade.** Melhoria de 9,67% na satisfação dos usuários da Plataforma rs.gov.br; manutenção em nível alto do Índice de Desempenho de Projetos Estratégicos de Governo e cumprimento do Tempo Médio de Resolução de Incidentes, de acordo com as metas estabelecidas.

A produtividade merece atenção, pela diminuição no faturamento por empregado em 13,48%. Um comportamento previsível pelo ingresso dos novos servidores, decorrente da política de recursos humanos, sem a contrapartida de um Plano de Demissão Voluntária, necessário à renovação do perfil. Nessa questão, há ciência da variedade de fatores que impulsionaram a retomada das contratações, que se converte na reposição do quadro para renovação continuada do perfil, fundamental ao processo de Transformação Digital do Governo. E, referente à Pesquisa de Clima Organizacional, distinguem-se avaliações positivas pela maioria dos respondentes, com manutenção do Índice da Favorabilidade geral, exceto nos quesitos Remuneração/Benefícios e Desenvolvimento Profissional houve registro de variações negativas.

Relativo à **sustentabilidade, a condição é de alerta em razão do desequilíbrio econômico-financeiro.** Embora, o encerramento do exercício 24 tenha indicado, apenas, 1% de perda na receita, é de conhecimento que o desastre climático provocou a queda pontual no faturamento em maio/24, de, aproximadamente, R\$ 28 milhões. Ainda assim, as despesas cresceram desproporcionalmente, foram 16,8% maiores, o que provocou o déficit. O EBITDA foi negativo em R\$ 5,8 milhões e o prejuízo operacional de R\$16,6 milhões. No cômputo das despesas, destacam-se as despesas com pessoal, tributárias, operacionais e os investimentos, que também repercutem no custeio e na depreciação.

As enchentes de 2024 revelaram vulnerabilidades na infraestrutura de TIC da Empresa. Uma catástrofe sem precedentes que exige investimentos extraordinários para modernização da infraestrutura de energia, soluções de *Disaster Recovery* e de segurança da informação, a fim de garantir a continuidade de negócio.

A manutenção da competitividade, dentre outros fatores e variáveis determinantes à prosperidade, como liderança, consistência de propósito, estratégias e engajamento, se relaciona à capacidade de investimento. Nesse contexto, um Modelo de Qualificação Contínua dos Investimentos em TIC no RS, mediante uma política anual de aporte de capital torna-se, cada vez mais relevante, porque dinamiza a tomada de decisão à oferta regular, incremental ou disruptiva de soluções tecnológicas, aderentes ao mercado, em termos de velocidade, escalabilidade e segurança, para incorporar novos recursos que geram valor à sociedade do Rio Grande do Sul.

Hoje, por sua trajetória, a Procergs, entre seus pares, tem sua visão consagrada, direcionada para a excelência e reconhecida como provedor de soluções de alto valor agregado no mercado de TIC.

Em 2024, a liderança do Rio Grande do Sul e da Procergs foram legitimadas pelos reconhecimentos obtidos em nível nacional. Prêmio Conip de Excelência para o Projeto Nota Fiscal Fácil; 3º lugar no Prêmio IBest 2024 para a plataforma rs.gov.br e 15º posição no *ranking* das 100 + inovadoras no uso de TI.

Eduardo Figueiredo Cavalheiro Leite
Governador

Danielle Calazans
Secretaria de Planejamento Governança e Gestão

Luiz Fernando Salvadori Záchia
Diretor-Presidente da Procergs



GOVERNO DO ESTADO
RIO GRANDE DO SUL
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO,
GOVERNANÇA E GESTÃO

Elaboração, Maria Cristine da Silva, Setor de Controle Financeiro Procergs
Orientação, Luiz A. Moura Cesar (APGE) e Paulo Roberto Zborowsky (DCF)
Relatório Disponível, formato pdf, em: <<https://www.Procergs.rs.gov.br/publicacoes>>.
É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte.