

,Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Faculdade de Comunicação Social

Aline Camargo  
Fabiana Fernandes  
Ledinara Cesília Censi  
Luciane Padilha Aragon  
Patrícia Lima da Silva  
Vera Pitta

**Análise do Planejamento Estratégico**



Porto Alegre  
2008

Aline Camargo  
Fabiana Fernandes  
Ledinara Cesília Censi  
Luciane Padilha Aragon  
Patricia Lima da Silva  
Vera Pitta

Planejamento em Relações Públicas II  
Análise do Planejamento Estratégico da PROCERGS

Trabalho acadêmico considerado um dos requisitos para obtenção de grau na disciplina Planejamento em Relações Públicas II do curso de Relações Públicas da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Professora Doutora Ana Baseggio

Porto Alegre  
2008



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>1. APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....</b>	<b>5</b>
1.1. DADOS DE IDENTIFICAÇÃO.....	5
1.2. HISTÓRICO .....	6
1.3. MISSÃO.....	9
1.4. VISÃO .....	9
1.5. NEGÓCIO .....	9
1.6. VALORES .....	9
<b>2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – ANÁLISE DE AMBIENTE .....</b>	<b>10</b>
2.1. OS CONCORRENTES DO NEGÓCIO. OS PARÂMETROS DE COMPARAÇÃO. DIFERENCIAÇÃO .	10
2.2. VARIANTES.....	10
<b>3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>11</b>
3.1. PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	11
3.2. MAPA ESTRATÉGICO.....	12
<b>4. IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>13</b>
4.1. A COMUNICAÇÃO INTEGRADA AO PROCESSO.....	13
4.1.1. DESENVOLVIMENTO NO PROCESSO.....	13
4.1.2. Estratégias e instrumentos de comunicação utilizados .....	13
4.2. ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DA IMPLEMENTAÇÃO.....	14
4.2.1. Monitoramento e ferramentas de avaliação .....	14
4.2.2. Garantindo a efetividade da implementação .....	14
<b>CONSIDERAÇÕES DO GRUPO .....</b>	<b>15</b>



## **Introdução**

Este trabalho propõe-se a apresentar o planejamento estratégico de uma organização pública especializada no mercado eletrônico de governo.

A escolha se deu em função do reconhecimento da organização no setor onde atua. A PROCERGS é referência nacional em mercado-governo e já recebeu diversos prêmios na área.

O Gerente de Planejamento da PROCERGS, Luis Antônio Moura César é o responsável pelo gerenciamento estratégico e, foi quem recebeu as representantes do grupo de trabalho para a realização deste relatório. O plano envolve todas as áreas da organização e é revisado anualmente, e alterado de acordo com a realidade e as necessidades da empresa. São realizadas auditorias externas para o aprimoramento das normas do planejamento estratégico, quando necessárias.



## 1. Apresentação da Organização

A Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul – PROCERGS é uma empresa de economia mista, vinculada à Secretaria da Administração e dos Recursos Humanos.

O maior acionista da PROCERGS é o Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Suas atividades iniciaram-se em 28 de dezembro de 1972, como órgão executor da política de informática do Estado.

Hoje, a PROCERGS é a maior empresa de informática do Rio Grande do Sul, e processa diariamente milhões de transações vitais para o bom funcionamento do serviço público e o atendimento à comunidade, afetando, a vida de todos os gaúchos.

Ciente de sua responsabilidade, o compromisso da PROCERGS é firmado com os órgãos públicos estaduais, cidadãos e empresas que utilizam seus produtos e serviços no dia-a-dia.

Para atender suas necessidades, a PROCERGS tem trabalhado lado a lado com os demais órgãos do Estado, gerando soluções que contribuem para apoiar a ação do Governo, modernizar a gestão pública, melhorar os serviços prestados ao cidadão e democratizar o acesso à informação, buscando assegurar ao Estado e a comunidade o máximo de retorno para os investimentos em informática pública.

### 1.1. Dados de Identificação

Nome: Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul – PROCERGS.

Natureza jurídica: Sociedade Anônima Fechada – Economia Mista.

Ramo de atividade: Prestação de serviços de informática.

Acionistas: Estado do Rio Grande do Sul, Brasil Telecom S/A, CORSAN Companhia Rio-grandense de Saneamento e IPERGS - Instituto de Previdência do Estado do Rio Grande do Sul.

Gestão: A gestão da empresa é exercida pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva constituída pelo diretor-presidente, diretor vice-presidente e diretores comercial, de desenvolvimento e de operações.



Negócio: Atuando há 30 anos no segmento de informática pública, a PROCERGS dispõe de um acervo de mais de 200 sistemas aplicativos nas mais diversas áreas de atuação do Estado. No segmento corporativo, a PROCERGS gerencia a Rede RS, uma exclusiva rede privativa virtual com 35 pontos de presença distribuídos por todo o território do Rio Grande do Sul interligando milhares de equipamentos. No segmento de Internet, a PROCERGS, através do Via-RS, é um dos maiores provedores do Estado, com mais de 50 mil usuários e pontos de presença em todas as regiões do Rio Grande.

Localização Geográfica e Abrangência: Com sede em Porto Alegre, no Centro Administrativo do Estado, com instalações projetadas especificamente para o processamento de dados, trabalha 24 horas por dia, todos os dias do ano, abrangendo várias regiões do Estado através de suas 06 Coordenadorias Regionais: Alegrete, Caxias do Sul, Pelotas, Passo Fundo, Santo Ângelo, Santa Maria.

Públicos: O serviço público é a área de atuação tradicional da PROCERGS. Além dos órgãos da administração direta e indireta do Estado do Rio Grande do Sul a PROCERGS também gera soluções para os órgãos dos Poderes Legislativo, Judiciário, e de outras esferas de Governo. As soluções nesta área visam dar suporte à gestão das ações de Governo, aumentar a eficiência da arrecadação, reduzir os custos da máquina pública, racionalizar os processos de trabalho, melhorar os serviços prestados pelo Estado através da tecnologia da informação e telecomunicações.

### Mercados de Atuação

Mercado Foco: Clientes críticos e estratégicos do Governo do Estado do RS.

Mercado Complementar: Demais órgãos do Estado, Prefeituras Municipais, outros estados da Federação e Governo Federal.

Mercado Fora de Foco: Clientes privados (pessoas físicas ou jurídicas).

## 1.2. Histórico

Em março de 1963, foi criado um grupo de trabalho incumbido de estudar os serviços do Estado e propor a abertura de concorrência pública para aquisição de computador eletrônico capaz de dar produtividade às tarefas do Governo e colocar o Rio Grande do Sul na era da automação de dados. Nascia assim o CPED – Centro de Processamento Eletrônico de Dados. Inaugurado oficialmente em 25 de janeiro de 1967, com suas atividades, no entanto, já em desenvolvimento, o CPED representou o início da era eletrônica na administração pública do Estado.



O Centro foi instalado inicialmente no 12º andar do edifício-sede do Banrisul. Lá começou seus trabalhos com três computadores UNIVAC, que podiam trabalhar individualmente ou interligados. O sistema continha três processadores, três impressoras, oito unidades de fitas magnéticas, além do equipamento periférico, compreendendo 20 máquinas perfuradoras de cartão e sete unidades para processamento intermediário de dados.

Devido aos requisitos técnicos exigidos, foi necessária a construção de uma Sede própria para o Centro. Com a construção dessa sede, foi fundada, em 28 de dezembro de 1972, a PROCERGS – Companhia de Processamento de Dados do Estado do Rio Grande do Sul. A PROCERGS iniciou suas atividades com aproximadamente 10 clientes, realizando basicamente serviços de “área-meio”.

A PROCERGS pode ser considerada uma pioneira na área de e-GOV, pois foi a primeira empresa do país a prestar serviços públicos através da Internet e dispõe de grande experiência, podendo desenvolver a solução mais adequada para cada tipo de aplicação.

Hoje, com tecnologia avançada e profissionais especializados, a empresa está capacitada a desenvolver e manter sistemas integrados de grande complexidade, ou de missão crítica, com um alto grau de qualidade e confiabilidade.

### **Túnel do Tempo**

**1979** - JUS Real Time - Sistema desenvolvido para o Tribunal de Justiça do Estado utilizando a tecnologia de Banco de Dados e Teleprocessamento. Na década de 70, o convencional eram sistemas com tecnologia “Batch”, que utilizavam cartões perfurados e não terminais.

**1986** - Recadastramento Eleitoral - Sistema que permitiu ao Tribunal Regional Eleitoral do RS criar uma base de dados de todos os eleitores do Estado, facilitando com isto a emissão do Título de Eleitor e evitando que uma mesma pessoa tivesse mais de um título; o trabalho pioneiro foi realizar o recadastramento de forma on-line enquanto todos os outros estados fizeram de forma “Batch”.

**1986** - Eleições Estaduais - Primeiro Estado brasileiro a ter sistema informatizado para a totalização do pleito. Foi um sistema inovador para a época, os mapas totalizadores de cada urna eram digitados no sistema o que tornou mais célere e seguro o processo.

**1986** - Sistema Integrado de Protocolo (SPI) - Sistema utilizado para gerenciar a tramitação de processos administrativos. Atende às exigências legais e assegura o acesso



direto às informações necessárias aos diversos órgãos da administração direta e indireta do Estado e aos usuários em geral.

**1989** - Constituinte Estadual - Informatização da elaboração da Constituição Estadual, inédita até então no Brasil, o sistema acompanhava os textos propostos pelos relatores e distribuía aos Deputados para posterior votação, como principais benefícios trouxe organização e transparência ao Legislativo.

**1994** - Guia de Informação e Apuração do ICMS (GIA) - Processo informatizado no qual os contribuintes do ICMS podem informar o valor devido à Secretaria da Fazenda do Estado utilizando um microcomputador ligado à rede de telecomunicações, não necessitando mais enviar formulários (análogo a declaração de imposto de renda). O sistema acelerou o processo de apuração e consolidação das informações do ICMS a receber.

**1996** - Matrícula Escolar - Garantir ao candidato uma vaga na escola pública com o acesso facilitado, preferencialmente, na escola de sua escolha. O sistema desenvolvido eliminou as filas no processo de inscrição, ajudou a garantir a vaga do aluno e passou a utilizar critérios uniformes, tornando o processo mais transparente.

**1997** - Infopen - É uma solução que permite o gerenciamento de informações de identificação da população carcerária e visitantes dos presídios do estado do RS, através de fotografias e impressões digitais com a utilização da tecnologia AFIS. O sistema foi projetado para atender todos os estabelecimentos penais do Estado, tendo sua configuração de infra-estrutura adequada ao porte (tamanho X quantidade de movimentação de detentos) da casa prisional.

**2000** – Direto - Ferramenta on-line de correio, agenda e catálogo, que agiliza a comunicação em grande escala entre os diversos órgãos do governo do Estado.

**2003** - Compras Eletrônicas - É a modalidade de licitação que permite a aquisição de bens e serviços comuns, independentemente do valor da contratação, onde a disputa de preços entre os fornecedores ocorre em sessão pública, via Internet, denominada de “sessão virtual”.

**2005** - Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) - Tem por objetivo a implantação de um modelo nacional de documento fiscal eletrônico, substituindo assim a sistemática atual do





documento fiscal em papel, gerando redução de custos e eliminação de digitação das notas fiscais. A 1ª NF eletrônica do Brasil foi emitida pela Souza Cruz na PROCERGS em março de 2006.

**2006** - Projeto de Gestão de Recursos Humanos do Estado (RHE) - Já em funcionamento no Estado. Seu principal objetivo é dotar a administração do Estado do Rio Grande do Sul de uma moderna, consistente e adequada ferramenta para a gestão de recursos humanos, integrando dados e informações pertinentes a todas as funções gerenciais de pessoal, em termos de uma nova filosofia de controle e planejamento, ligada diretamente ao processo de folha de pagamento.

### 1.3. Missão

*“Apoiar e implementar soluções em tecnologia da informação e comunicações eficientes e inovadoras para a Administração Pública do Estado do RS”.*

### 1.4. Visão

“Em uma sociedade onde a TIC é fundamental para a excelência dos processos de negócio, a PROCERGS é referência na geração de soluções de governo eletrônico para inovação e eficiência do serviço público”.

### 1.5. Negócio

“Soluções em tecnologia da informação e comunicações para a Administração Pública”.

### 1.6. Valores

- Qualidade reconhecida pelo cliente
- Inovação
- Ética e responsabilidade
- Pessoas competentes e comprometidas
- Meritocracia



## **2. Planejamento Estratégico – Análise de Ambiente**

### **2.1. Os concorrentes do negócio. Os parâmetros de comparação. Diferenciação**

A PROCERGS não tem concorrentes diretos, pois atua somente para o governo do RS. No estado, a única empresa atuante no mesmo segmento é a PROCEMPA, porém. Limita-se a esfera municipal, enquanto a PROCERGS na esfera estadual.

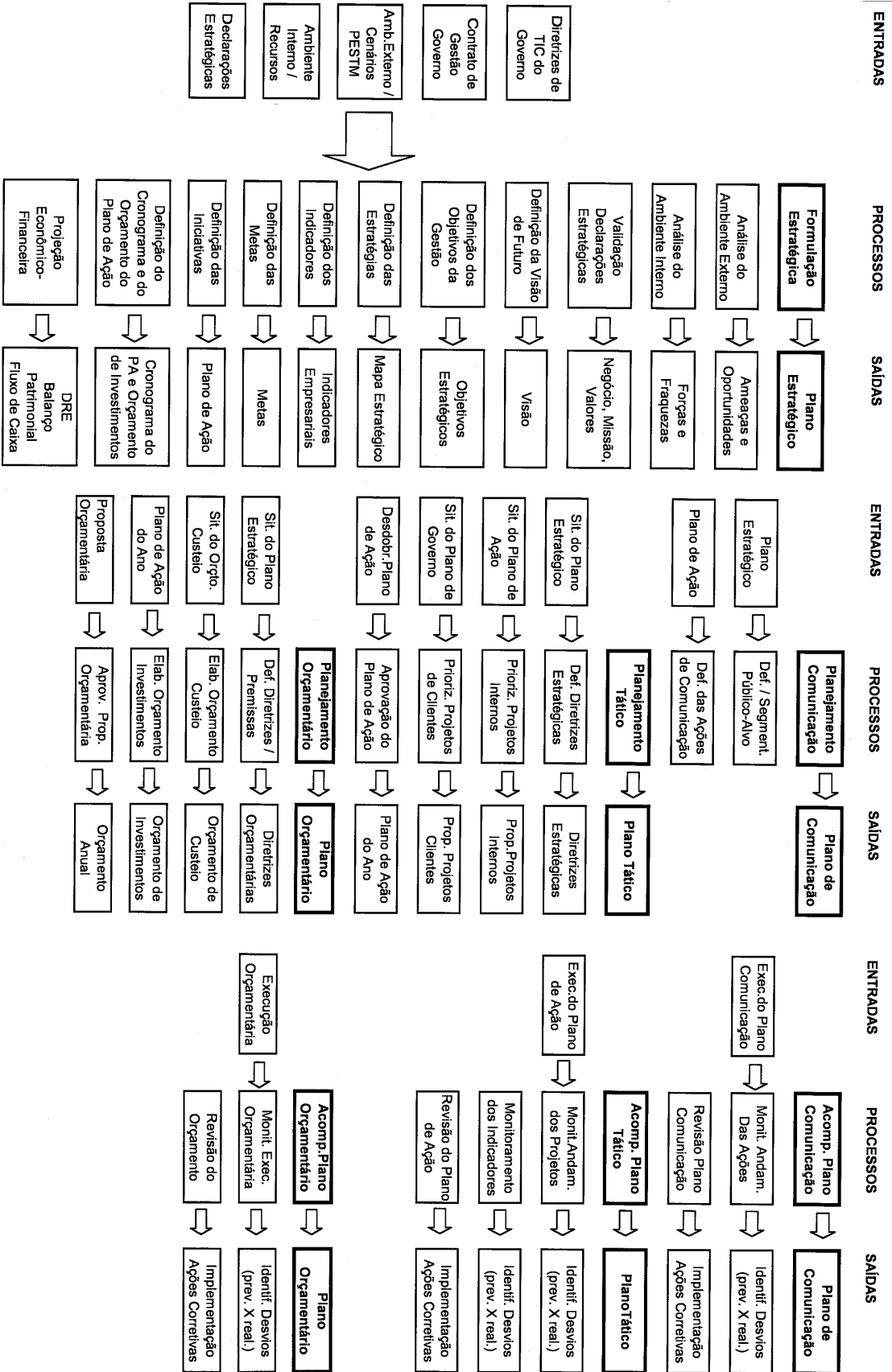
O negócio tornou-se diferenciado a partir do momento em que a empresa decidiu focar-se em um único segmento, deixando de lado diversos clientes que atendia como provedor de internet, assessorias a diversas prefeituras, e atendendo somente o governo e as entidades estaduais. Com essa mudança, conseguiu concentrar todos os seus esforços em único objetivo, tornando seu trabalho reconhecido, respeitado e admirado.

### **2.2. Variantes**

Por ser o governo do Estado o maior acionista da PROCERGS, a empresa está sujeita à variáveis de todos os tipos. Na área política, às mudanças do governo, decisões de partidos aliados e crises no Estado. No âmbito econômico é totalmente dependente do seu principal cliente (Governo), pois se uma crise financeira surgir, a empresa será totalmente atingida. Conseqüentemente, não recebe pelos serviços prestados e ainda, atrasa o pagamento de seus colaboradores, fornecedores, etc.



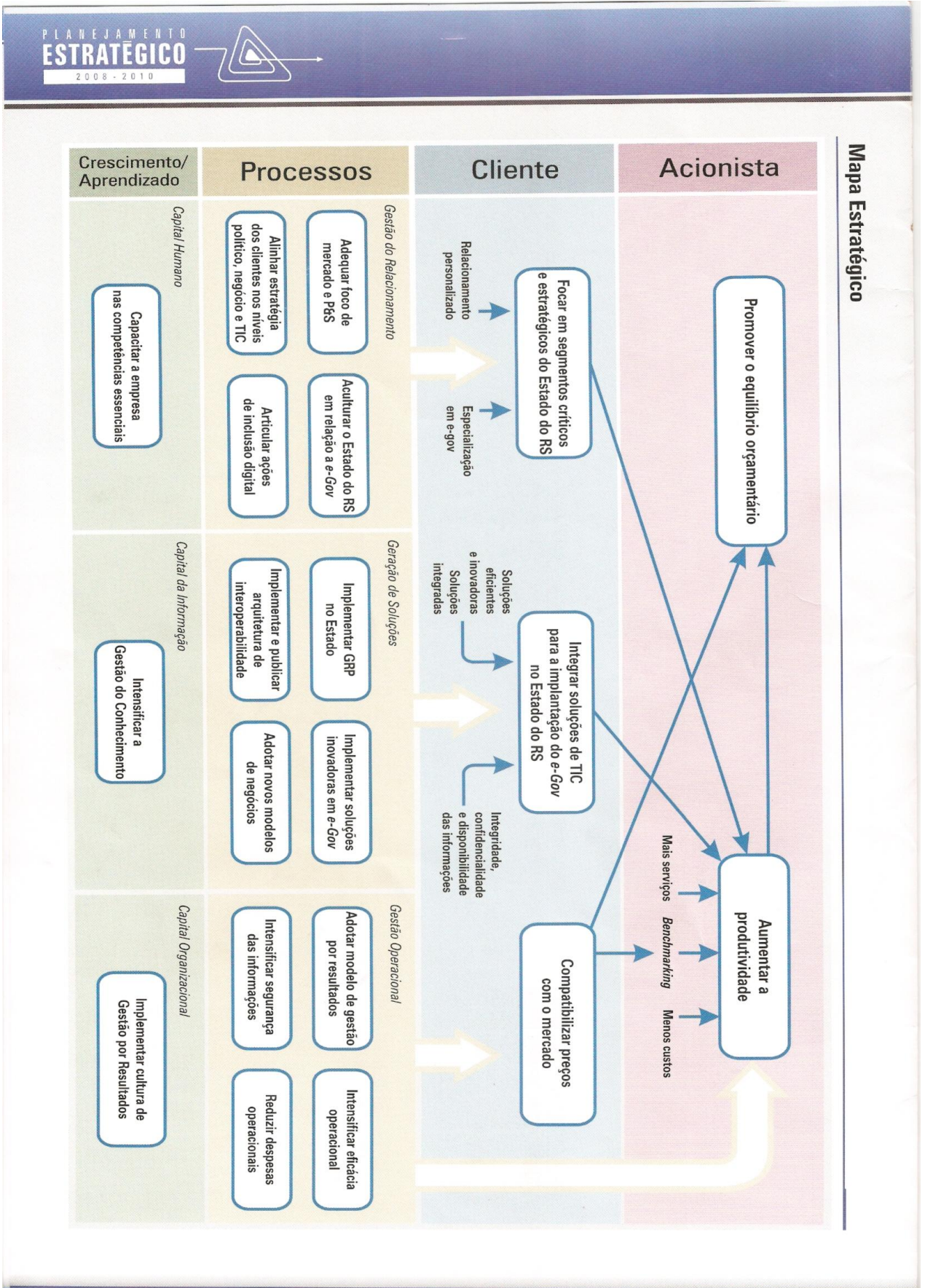
**PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**



**3. Planejamento Estratégico**

**3.1. Processo de Planejamento Estratégico**

### 3.2. Mapa Estratégico



## **4. Implementação do Planejamento Estratégico**

### 4.1. A comunicação integrada ao processo

A Assessoria de Comunicação (ACOM) presta um serviço especializado, coordenando as atividades de comunicação junto aos públicos da PROCERGS e estabelecendo políticas e estratégias que englobam iniciativas nas áreas de Jornalismo, Relações Públicas e Comunicação Visual.

#### 4.1.1. Desenvolvimento no processo

O setor de comunicação e o setor de planejamento, atuam em conjunto, analisando quais serão as ações a serem implementadas e, as ferramentas disponíveis para a divulgação dos resultados, bem como, as previsões para a próxima gestão.

#### 4.1.2. Estratégias e instrumentos de comunicação utilizados

No planejamento da gestão 2008-2010, foram criados materiais de divulgação. Para expor os objetivos da empresa, o cronograma das realizações, os principais direcionamentos estratégicos, o mapa estratégico, os mercados de atuação, os indicadores e as metas, foi elaborado um encarte explicativo.

Foi criado também, um adesivo utilizado em todos os monitores dos computadores dos funcionários, onde constam o negócio, missão, visão e valores da organização. Porém, o destaque é para o setor de comunicação visual, que desenvolveu um mouse pad, onde consta o mapa estratégico da PROCERGS.

Também foram desenvolvidos dois relatórios bimestrais, um que é classificado como “A”, possui informações internas sigilosas e que não é permitida sua distribuição ao público externo, e, um segundo relatório classificado como “C”, que é distribuído ao público externo de seu interesse. Neste, constam as principais realizações, dados importantes e prêmios recebidos pelos projetos criados, entre outros.

Todo este material é apresentado, distribuído e explanado pela área de Planejamento da Empresa ao seu público interno, através de palestras.

E, tratando-se de uma empresa do segmento de tecnologia da informação, utiliza-se ainda, a intranet como meio de comunicação mais usual entre seus colaboradores, esta, podendo inclusive, ser acessada em qualquer site oficial do governo do Estado.



## 4.2. Acompanhamento e controle da implementação

### 4.2.1. Monitoramento e ferramentas de avaliação

Mensalmente, o gerente de cada setor desenvolve um relatório sobre os custos das ações, quais foram as realizações e todos os demais quesitos previstos no planejamento, enviando-o ao gerente de planejamento, que é quem analisa os dados e compara as projeções com o que foi realizado.

### 4.2.2. Garantindo a efetividade da implementação

Para garantir essa efetividade, a PROCERGS conta com os relatórios elaborados de cada setor e também com a auditoria permanente de um agente externo.



## **Considerações do grupo**

O grupo observou que a PROCERGS apropria-se da teoria para o desenvolvimento de seu planejamento, apoiando-se no modelo estratégico do Balanced ScoreCard, mostrando-nos que a realidade do mercado pode sim ser compreendida no ambiente acadêmico.

Para desenvolver o trabalho, o Gerente de Planejamento Sr. César, recebeu o grupo na organização mostrando-se bastante receptivo. Porém, em função das políticas internas e tratando-se de uma empresa pública, não tivemos acesso aos arquivos do presente planejamento. Este trabalho foi integralmente baseado nas entrevistas concedidas ao grupo, esclarecimentos das dúvidas via e-mail e telefone e, materiais de divulgação interno que nos foi concedido.

Percebemos com isso que o planejamento estratégico, por vezes, é restrito aos colaboradores da organização, por se tratar de um documento que contém informações estratégicas sigilosas.

Mais uma vez, a satisfação de realizar na prática o conhecimento adquirido.

