



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL (PUCRS)
MPA EM INOVAÇÃO E O NOVO SETOR PÚBLICO

PAULA CASAGRANDE CEOLATO

**AUTOMAÇÃO DA FOLHA DE PAGAMENTO E ENCARGOS DA ADMINISTRAÇÃO
INDIRETA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL**

Orientador: Prof. Dr. Diogo Joel Demarco

Porto Alegre
2023

RESUMO

A transformação digital é um tema da atualidade que vem ganhando destaque no Setor Público, visando trazer eficiência, otimizando recursos, diminuindo riscos e melhorando, assim, o desempenho organizacional do Estado. A utilização da tecnologia na automação de processos tem se mostrado uma solução eficiente para evitar falhas e diminuir riscos em diversas áreas, inclusive no processo de pagamento da folha de pessoal. O Tesouro do Estado do Rio Grande do Sul é responsável pela programação e execução dos pagamentos do Estado, incluindo o pagamento das folhas dos poderes, órgãos e entidades. O presente trabalho objetiva contribuir com a inovação do processo de automação do pagamento da folha e encargos da Administração Indireta. Trata-se de um estudo de caráter descritivo e de intervenção na realidade concreta. O processo em análise foi dividido em duas etapas: a primeira já foi colocada em execução, sendo considerada um sucesso pelas áreas envolvidas e a segunda ainda está em formatação, devendo ter início da sua implementação nos próximos meses. Entre os principais achados destacam-se a contribuição do projeto em reduzir os riscos e o retrabalho na geração da folha de pagamentos da administração indireta do estado.

Palavras-chave: Inovação de processos, Inovação no setor público, Transformação digital.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
2 INOVAÇÃO DE PROCESSOS.....	5
3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS	6
4 GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL	7
4.1 SECRETARIA DA FAZENDA.....	7
4.2 QUADRO DE PESSOAL	8
4.3 ADMINISTRAÇÃO INDIRETA	10
4.4 DESCRIÇÃO DO PROCESSO EM ANÁLISE	11
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	15
REFERÊNCIAS.....	17

1 INTRODUÇÃO

O crescente desenvolvimento da sociedade e as frequentes mudanças e inovações que se fazem presentes no mundo contemporâneo tem impactado a forma como as pessoas conduzem suas atividades. As constantes demandas por rapidez, instantaneidade, adaptabilidade e eficiência recaem não só sobre os indivíduos no aspecto individual, exercendo também uma forte influência nas organizações, que passaram a desempenhar suas funções em ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos (Araújo; Gomes, 2022).

Ambientes de negócios em rápida mudança, juntamente com os avanços sem precedentes nas frentes tecnológicas forçam as organizações a se tornarem mais inovadores e ágeis na forma como identificam e respondem às crescentes necessidades e desejos de seus clientes (Aydiner *et al.*, 2019).

O setor público também é afetado por essas mudanças. Considerando o aumento de recursos investidos em tecnologia da informação ao longo dos anos, as organizações do setor público precisam cada vez mais ter a capacidade de reunir, integrar e implementar recursos de Tecnologia de Informação (TI), com o objetivo de atender às necessidades dos processos organizacionais e cumprir sua missão de criar valor público (Marchiori *et al.*, 2023).

Com os avanços da tecnologia, muitas organizações estão redefinindo seus modelos de negócio, a forma como interagem com seus clientes e como estabelecem processos internos de gestão. As estratégias de governança estão passando por grandes transformações devido a era digital. A governança no setor público compreende a prestação de contas, a transparência, a participação, o relacionamento e a eficiência, ou seja, um conjunto de ações que determinam as responsabilidades e ajudam a desenhar os processos para tomadas de decisão (Bogoni *et al.*, 2010). No setor público, governança é exercer autoridade e governar. Para que isso ocorra, é necessário um ambiente organizado e bem estruturado, onde tenha transparência entre os órgãos e a população e apoio dos colaboradores para atingir as metas propostas.

A tecnologia é uma das principais fontes de recursos relevantes para a gestão, principalmente para órgãos públicos, porém a adesão é apenas uma das partes desse processo. A transformação digital no governo é a transição de um modelo em grande

parte manual e pouco eficiente, para um modelo ágil e interconectado, que atribui eficiência e melhorias no setor.

A transformação digital é um tema de atualidade mundial, de grande importância para as empresas de todos os setores, pois altera as relações com os clientes, os processos internos e a criação de valor (Zaoui; Souissi, 2020).

A capacidade que as organizações tem de se envolver em inovação; isto é, introduzir novos processos, produtos ou ideias está entre os mais importantes fatores de impacto no desempenho organizacional (Hult; Hurley; Knight, 2004).

A utilização da tecnologia na automação de processos tem se mostrado uma solução eficiente para evitar falhas e diminuir riscos em diversas áreas. A tecnologia possibilita a integração de diferentes sistemas e a automatização de tarefas repetitivas, reduzindo erros humanos e aumentando a eficiência do processo.

O processo de geração da folha de pagamentos dos funcionários e servidores é de extrema importância para as organizações, independentemente do seu porte ou ramo de atuação. A correta execução desse processo garante que os colaboradores recebam seus salários de forma adequada e no prazo estabelecido, além de assegurar o cumprimento das obrigações trabalhistas e fiscais por parte da empresa. Além disso, requer um alto nível de precisão e confidencialidade, uma vez que envolve informações sensíveis dos funcionários, como salários, benefícios, descontos e impostos. É fundamental, portanto, que as organizações adotem sistemas e ferramentas adequadas para realizar esse processo de forma eficiente e segura, garantindo a satisfação dos colaboradores e evitando problemas legais e financeiros.

Dessa forma, a utilização da tecnologia na automação do processo de folha de pagamento traz benefícios tanto para as organizações, que ganham em agilidade e precisão, quanto para os colaboradores, que têm a garantia de receber seus pagamentos corretamente e dentro do prazo estabelecido.

Diante do exposto acima, o objetivo geral do presente trabalho é avaliar a inovação do processo da geração, execução, programação e pagamento da folha de pagamento e encargos da administração indireta do Estado do Rio Grande do Sul (RS). Como objetivos específicos pretende-se descrever como este processo ocorre, destacando seus avanços e gargalos e contribuir com a proposição de melhorias ao processo.

2 INOVAÇÃO DE PROCESSOS

A capacidade para inovação é reconhecida como a propensão de uma organização a inovar ou desenvolver novos produtos, bem como o nível em que a organização incentiva e apoia novos processos ou serviços (Pesämaa *et al.*, 2013). A capacidade para inovação é um conceito aplicado de forma multidisciplinar pela literatura da área de gestão, com profundas conexões com outros temas como gestão estratégica, desempenho organizacional, gestão do conhecimento e orientação para o mercado (Marchiori *et al.*, 2023).

De acordo com Brandão e Bruno-Faria (2013), a condição básica para definir uma inovação é que ela seja nova ou significativamente melhorada para a organização, incluindo produtos, processos e métodos que as organizações desenvolvem e/ou adotam de outras empresas ou organizações. Além disso, a ideia, prática ou processo deve ter sido implementado para que se possa considerar uma inovação.

As capacidades organizacionais de TI são definidas como um conjunto de recursos, habilidades e conhecimentos relacionados a TI, exercidos por meio de processos de negócios, que permitem às organizações coordenar atividades e fazer uso dos ativos de TI para alcançar os resultados desejados (Stoel; Muhanna, 2009).

De acordo com a Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005, p. 55),

inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

São quatro os tipos de inovação identificados pela OCDE (2005, p. 57-61):

- 1) Inovação de produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos.
- 2) Inovação de processo: é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.
- 3) Inovação de marketing: é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no seu posicionamento, em sua promoção ou na fixação de preços.
- 4) Inovação organizacional: é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

O presente trabalho visa a inovação do processo descrito no próximo capítulo.

3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Com a necessidade de se gerenciar os processos de uma organização, as metodologias de mapeamento e gestão de processos têm sido vistas como uma das formas de auxiliar os gestores a conseguir alcançar os melhores resultados e aperfeiçoar suas operações (Pradella; Furtado; Kipper, 2012).

De acordo com o guia *Guide to the Business Process Management Body of Knowledge* (ABPMP, 2013) processo pode ser definido como uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados. Processos são compostos por atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica. Essas atividades são governadas por regras de negócio e vistas no contexto de seu relacionamento com outras atividades para fornecer uma visão de sequência e fluxo.

Na transformação de processos, o objetivo é encontrar a melhor maneira de o processo realizar seu trabalho. Pode significar um novo equipamento de produção, novas aplicações, nova infraestrutura de tecnologia da informação, novas abordagens de negócio, ou seja, novas capacidades. Transformação é, por natureza, difícil de implementar e requer uma significativa investigação do que é viável (ideias, técnicas, conceitos, ferramentas), bem como a identificação do suporte organizacional necessário. É também um afastamento das abordagens e pensamentos tradicionais que poderá gerar desconforto para gestores e equipes (ABPMP, 2013).

Já a melhoria de processos é definida uma iniciativa específica ou um projeto para melhorar o alinhamento e o desempenho de processos com a estratégia organizacional e as expectativas do cliente (ABPMP, 2013).

O processo objeto desse estudo é o da elaboração, execução, programação e pagamento da folha e encargos da administração indireta do RS.

4 GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

4.1 SECRETARIA DA FAZENDA

Os pagamentos do Governo do Estado do RS são efetuados pelo Tesouro, uma das subsecretarias da Secretaria da Fazenda do Estado do Rio Grande do Sul (SEFAZ RS), composta também pela Controladoria e Auditoria-Geral do Estado (CAGE) e pela Receita Estadual (RE).

Para esse fim, na SEFAZ, assim como em outros órgãos e poderes do Estado, é utilizado o sistema de Finanças Públicas do Estado (FPE).

O FPE, conforme descrito pelo Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Rio Grande do Sul (PROCERGS), é um sistema de informação que permite o perfeito gerenciamento e controle da execução Orçamentária, Extra orçamentária e Financeira da despesa e da receita do Estado do RS, visando a diminuição de custos, incremento na eficácia e eficiência, além da transparência na gestão dos recursos públicos. O FPE é um sistema antigo, criado em meados de 1980, que vem passando por algumas atualizações ao longo do tempo e que possui uma série de funcionalidades.

No Tesouro do Estado, dividido em sete divisões, conforme mostra a Figura 1, a Divisão de Gestão da Folha de Pagamento (DGF) é responsável pela elaboração das folhas de pagamentos e a Divisão de Programação e Execução Financeira (DPROF) utiliza o FPE na programação e execução dos pagamentos do Estado, incluindo as folhas de pagamento dos poderes, órgãos e entidades.

Figura 1 - Organograma do Tesouro do estado do RS



Fonte: Rio Grande do Sul, 2023a, *on-line*.

As divisões possuem ainda subdivisões, denominadas seções.

Conforme publicado no Diário Oficial do Estado em 20 de agosto de 2020, artigo 37 (Rio Grande do Sul, 2020, p. 105):

A DPROF fica estruturada com as seguintes seções:
 I - Seção de Programação Financeira (SEPROF);
 II - Seção de Processamento de Pagamentos (SEPROP);
 III - Seção de Análise de Processos, Inovação e Logística (SEALOG); e
 IV - Seção de Controle da Movimentação Financeira (SEMOF).

No próximo item veremos o quadro de pessoal.

4.2 QUADRO DE PESSOAL

O quadro de pessoal do Estado do RS é composto por servidores públicos civis, militares e empregados públicos, de acordo com a natureza do vínculo empregatício ser, respectivamente, estatutário ou celetista, bem como de servidores inativos e pensionistas (dependentes previdenciários e outros casos específicos classificados como pensões especiais). De acordo com o Relatório de Pessoal do Tesouro do Estado (Rio Grande do Sul, 2023b), em 2022 o Estado possuía pouco mais de 361 mil vínculos e a despesa com pessoal e encargos sociais do estado do RS foi de R\$ 33,085 bilhões. A despesa com pessoal e encargos sociais engloba todos os dispêndios com o pagamento do quadro de pessoal do Estado e os referentes

encargos decorrentes, como salários, proventos de aposentadorias e pensões, contribuições previdenciárias, indenizações trabalhistas, entre outras. Em 2022, a referida despesa correspondeu a 62% do total da despesa pública do Estado do RS.

O conceito de folha de pagamento difere da definição de despesa com pessoal e encargos sociais, pois não engloba todos os custos relacionados com pessoal, como: encargos, precatórios, Requisição de Pequeno Valor (RPV), obrigações patronais, Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), contribuição previdenciária do Instituto de Previdência do Estado do Rio Grande do Sul (IPE PREV), contribuição para o plano de saúde do Instituto de Assistência à Saúde dos Servidores Públicos do Estado do Rio Grande do Sul (IPE Saúde), Despesas de Exercícios Anteriores (DEA), verbas indenizatórias não pagas em folha como, por exemplo: jetons, indenizações, ressarcimentos e demais vantagens que não constam no contracheque dos servidores e empregados públicos do Estado.

Na tabela 1, é apresentada a distribuição total do quadro de pessoal por poder, órgão ou entidade a que estavam vinculados em dezembro de 2022. Nota-se que o Poder Executivo representa 93% de todos os vínculos do Estado do RS, sendo quase 89% na Administração Direta e pouco mais de 4% pertencentes à Administração Indireta. Os Outros Poderes e Órgãos Autônomos representam juntos 7% do quantitativo, tendo o Judiciário a maior participação, seguido do Legislativo - Assembleia Legislativa e Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul (TCE), Ministério Público (MP) e a Defensoria Pública, nessa ordem. Já na tabela 2 é apresentado o valor da folha de pagamento por poder, órgão ou entidade.

Tabela 1 - Distribuição total do quadro de pessoal em 2022

Poder/Órgão	Ativos		Inativos e Pensões Especiais		Pensões Previdenciárias*		TOTAL	
	Vínculos	%	Vínculos	%	Vínculos	%	Vínculos	%
Defensoria Pública	1.254	0,9	229	0,1	62	0,1	1.545	0,4
Poder Executivo	125.642	88,8	167.966	95,9	42.115	94,1	335.723	92,9
Direta	119.044	84,2	164.268	93,8	36.698	82,0	320.010	88,6
Indireta	6.598	4,7	3.698	2,1	5.417	12,1	15.713	4,3
Poder Judiciário	9.189	6,5	5.089	2,9	1.896	4,2	16.174	4,5
Poder Legislativo	2.364	1,7	1.328	0,8	433	1,0	4.125	1,1
Ministério público	2.966	2,1	516	0,3	232	0,5	3.714	1,0
TOTAL	141.415	100,0	175.128	100,0	44.738	100,0	361.281	100,0

Fonte: Rio Grande do Sul, 2023b, *on-line*.

Tabela 2 - Valor da folha de pagamento do RS, por poder, órgão ou entidade, em 2022, em reais

	Folha de Pagamento Anual (R\$)
Poder Executivo	
Administração Direta	
Ativos	8.400.600.000,00
Inativos e Pensões Especiais	12.754.300.000,00
Administração Indireta	907.200.000,00
Outros Poderes e Órgãos Autônomos	
Ativos	3.009.100.000,00
Inativos	1.703.900.000,00
Pensões Previdenciárias	3.418.000.000,00
Total	30.193.100.000,00

Fonte: Rio Grande do Sul, 2023b, *on-line*.

Tais informações nos dão a dimensão do quantitativo de servidores públicos e do montante de recursos públicos envolvidos, que vão se relacionar diretamente com a complexidade do processo analisado neste estudo.

4.3 ADMINISTRAÇÃO INDIRETA

A Administração Indireta é composta por autarquias e fundações públicas que estão incluídas na folha de pagamento do Estado do RS, entre elas: Fundação de Articulação e Desenvolvimento de Políticas Públicas para PcD e PcAH (FADERS); Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS); Fundação de Atendimento Sócio-Educativo do Rio Grande do Sul (FASE-RS); Fundação Escola Técnica Liberato Salzano Vieira da Cunha (FETLSVC); Fundação Gaúcha do Trabalho e Ação Social (FGTAS); Fundação Orquestra Sinfônica de Porto Alegre (FOSPA); Fundação Teatro São Pedro (FTSP); Fundação de Esporte e Lazer do Estado do Rio Grande do Sul (FUNDERGS); Fundação Estadual de Planejamento Metropolitano (METROPLAN).

A partir da criação do Sistema de Recursos Humanos do Estado (RHE), em 2006, as referidas entidades foram migradas ao longo dos anos de ferramentas descentralizadas de elaboração de folha para esse sistema único, com sua conclusão em 2019.

Atualmente a folha de pagamentos e encargos da Administração Indireta é efetuada de forma manual utilizando-se dados extraídos de diferentes fontes: por e-mail, pelo sistema FPE (módulo contas a pagar) e pelo sistema portal BI (DW). Os

dados são coletados, tratados e lançados em outro módulo (cota financeira) do sistema FPE.

A folha de pagamento da Administração Direta do Poder Executivo migrou em 2020 para o sistema de Gestão do Crédito da Folha (GCF), desenvolvido para esse fim específico. Anteriormente a essa data, a folha era efetuada através de diversas planilhas em Excel com diferentes *inputs*, gerando muito trabalho e riscos, o que ainda acontece com a folha da Administração Indireta.

Considerando este contexto, o presente estudo objetiva descrever e analisar a integração dos sistemas FPE e GCF, como ocorre com a folha da Administração Direta do Executivo, de forma que a DPROF receba os dados já prontos para serem processados, através do GCF.

A integração entre os sistemas descritos acima evitaria:

1. A entrada manual de dados em mais de uma etapa do processo;
2. O retrabalho;
3. A intempestividade na troca de informações;
4. A diferença de valores que muitas vezes ocorre entre um sistema e outro devido às diferentes datas de processamento;
5. A possibilidade de perda de informações e de erros do processo devido à inserção manual dos dados.

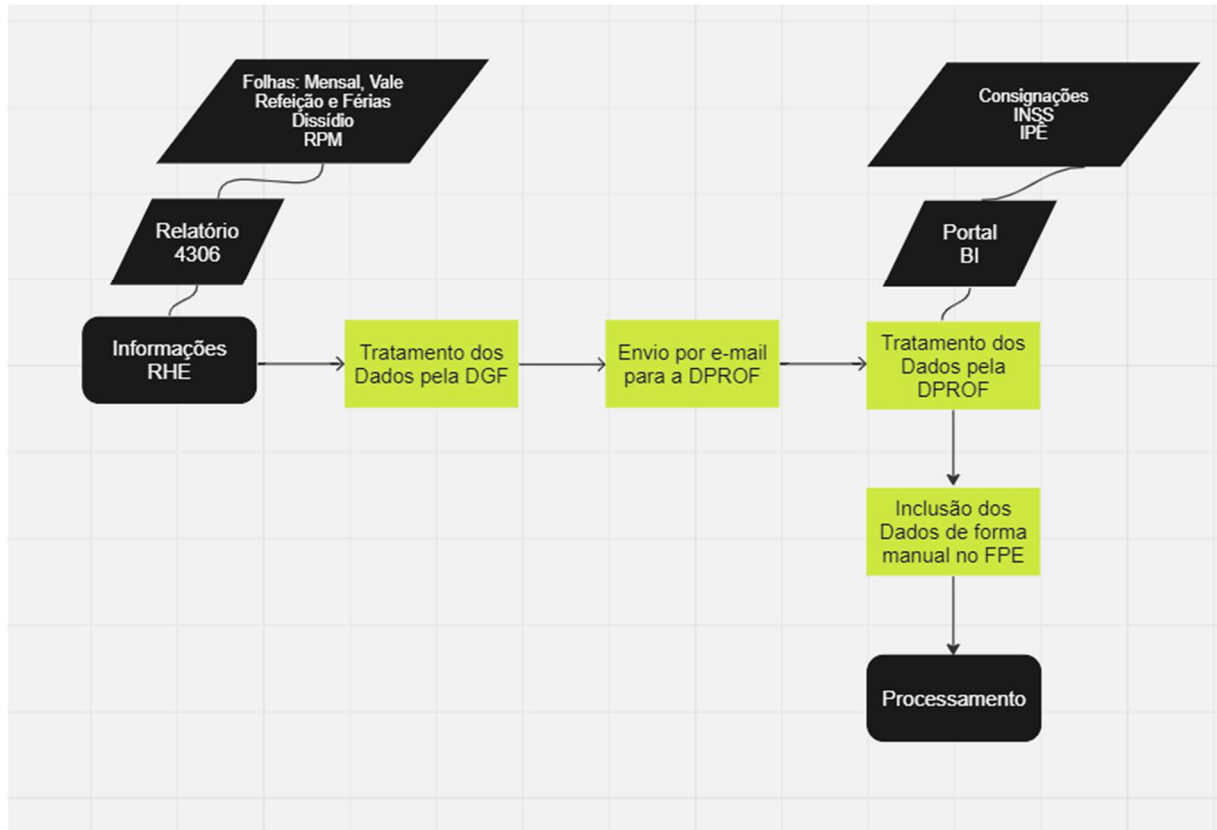
4.4 DESCRIÇÃO DO PROCESSO EM ANÁLISE

Visando a modernização do processo da folha de pagamentos e encargos da Administração Indireta do estado do RS, após diversas reuniões dos setores responsáveis e entrevistas com os potenciais envolvidos no processo, foi decidido que o projeto de modernização ocorreria em duas etapas:

1. Integração entre o RHE e o FPE;
2. Integração entre RHE, FPE e GCF.

Para que a primeira etapa ocorresse, foi feito o mapeamento do processo (figura 2) e as melhorias desejadas.

Figura 2 - Mapeamento do Processo



Fonte: Elaborado pela autora

Para cada Autarquia/Fundação Pública, são feitos diversos repasses ao longo dos meses, em dias específicos, conforme o quadro 1.

Quadro 1 - Dia dos repasses efetuados à Administração indireta

Dia	Repassé
2	Consignações Bancárias
5º dia útil	Folha Mensal, exceto EDP e Fospa
5º dia útil	Folha de Férias
7	FGTS
10	Consignações Não Bancárias
20	INSS
20	Folha de Vale Refeição
25	PASEP
Último dia útil	Folha Mensal EDP e Fospa
Último dia útil	Ipê Previdência e Ipê Saúde
Específico para cada repasse	Outras Folhas: RPM, Dissídio...

Fonte: Elaborado pela autora

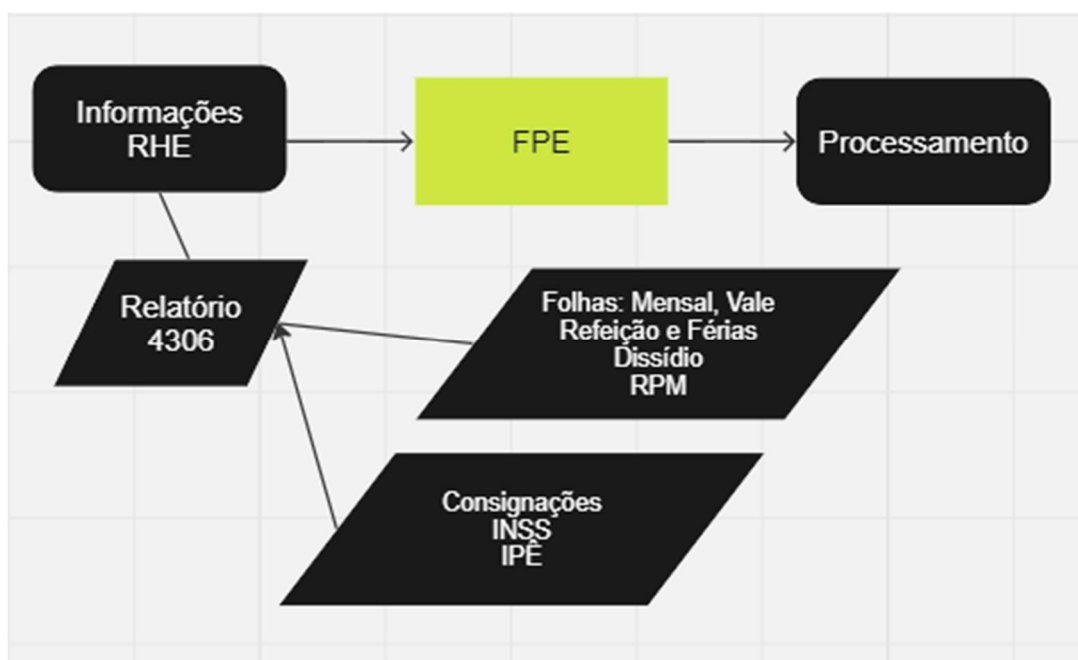
As folhas (mensal, férias, vale refeição, etc.) são extraídas do RHE através de um relatório (relatório 4306). Os demais repasses (INSS, consignações e IPÊ) são extraídos do sistema Portal BI. Para que ocorresse a migração com o sistema FPE era necessário que todos os dados estivessem no relatório do RHE. Dessa forma, a primeira etapa foi dividida em outras duas sub etapas:

1.1 Integração RHE e FPE dos dados já constantes no relatório 4306;

1.2 Inclusão dos demais dados no relatório 4306 do RHE e integração desse com o sistema FPE.

Na figura 3 é apresentado o mapeamento após a realização da primeira etapa do processo.

Figura 3 - Mapeamento do processo após realização da 1ª etapa



Fonte: Elaborado pela autora

A etapa 1.1 do projeto foi desenvolvida entre os meses de julho e agosto de 2023 e colocada em teste. Os problemas foram corrigidos e já está em fase de execução.

A etapa 1.2 levou mais tempo, pois era necessário primeiramente incluir os demais dados no relatório 4306. Após a geração do relatório, foi realizada também a integração com o sistema FPE e foram feitos os primeiros repasses no mês de setembro. Ainda está em período de teste e estão sendo feitas melhorias. Os dados

do IPE, por exemplo, que deveriam ser repassados no último dia útil, não foram disponibilizados a tempo e foi necessário fazer a programação do repasse pelo método antigo.

Para este projeto, foram realizadas algumas entrevistas com as pessoas que estão envolvidos no projeto.

Para Thiago Mossmann (2023), Auditor-Fiscal e chefe atual da SEPROF, o projeto de automatização teve como objetivo a redução da inserção de dados de forma manual, a tempestividade no trâmite da folha de pagamento e a circularização das informações sobre a folha de forma automática. Mossmann (2023) enfatiza a importância da PROCERGS nessa etapa, responsável tanto pelo desenvolvimento, manutenção e evolução do sistema próprio da DGF, quanto do Sistema FPE. Após algumas reuniões junto a esta empresa foi possível tornar viável a solução de transferência de arquivos entre os dois sistemas. Além disso, os dados passaram a ser recebidos de forma tempestiva e a circularização da informação passou a ser facilitada, pois uma vez aprovada a despesa pela DPROF o sistema automaticamente envia ao Banrisul os valores necessários para repasse e não mais através de troca de e-mails.

Outro entrevistado foi o Auditor-Fiscal Milton Pereira Britto Júnior, atualmente lotado na DGF e o chefe anterior da SEPROF, ou seja, com conhecimento das duas principais áreas envolvidas no projeto. Britto Júnior (2023) destaca que para se reinventar e, conseqüentemente, inovar, uma instituição em sua essência deve plasmar pela gestão de pessoas e, na sequência, pela gestão de seus processos e de seus projetos implementados. E assim, sobremaneira, ter condição de avaliar, a partir dessa ótica, sua maturidade por meio do grau em que garanta a existência e a continuidade daquelas instâncias supracitadas, de maneira a atender às necessidades que seus colaboradores demandam frente a atividades como gestores de processo e, conseqüentemente, de projetos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como observou-se na revisão bibliográfica realizada para subsidiar este estudo, a inovação e o uso crescente de tecnologias de informação têm ganhado cada vez mais destaque nos últimos anos tanto na iniciativa privada, contribuindo com o crescimento econômico, quanto no setor público, melhorando a qualidade e eficiência do serviço público.

A inovação de processos traz melhoras significativas, descartando tarefas repetitivas, simplificando processos e diminuindo consideravelmente os riscos. A bibliografia sobre o tema destaca que ao se definir um novo projeto é necessário avaliar os custos, tempo de desenvolvimento, recursos humanos envolvidos, além dos desafios e dificuldades a serem superados. Tornando-se assim indispensável a participação de diversos atores, demandando envolvimento e esforço coletivo.

O gerenciamento de projetos no setor público sempre foi um grande desafio, pois este carece de recursos, tanto financeiros quanto humanos. Nesse sentido, apesar de ter diversos projetos a serem desenvolvidos, é necessário definir uma ordem de prioridade. Assim, como descrito neste estudo, a integração entre os sistemas foi realizada priorizando a folha da Administração Direta, pois essa apresenta números muito mais expressivos de vínculos e valores. A migração para o sistema GCF ocorreu em 2020, porém ajustes no processo são realizados até hoje, devido à complexidade e magnitude do projeto. O projeto de automação da folha da Administração Direta foi considerado um grande sucesso e um marco na história do Tesouro do Estado. Dessa forma, era inevitável que o mesmo ocorresse para a Administração Indireta. Após o primeiro projeto ser implementado, foi iniciado o projeto objeto desse trabalho. A ideia inicial era fazer a migração direta para o sistema GCF, o que já não foi possível no primeiro momento, devido à falta de alguns dados no sistema, por isso o projeto teve que ser dividido em duas etapas. A primeira etapa ainda não foi finalizada, está em processo de testes, mas já é considerada um sucesso. Além de ter facilitado consideravelmente o trabalho da Divisão de Execução e Programação Financeira, também diminuiu significativamente a possibilidade de erros e perda de informações.

Após a finalização da primeira etapa, será iniciada a migração para o sistema GCF (etapa 2), fase essa muito mais complexa do que a etapa 1, levando provavelmente alguns anos, como ocorreu com a Administração Direta, e o

envolvimento de diversos atores, mas que também será certamente considerado um marco histórico para o Tesouro do Estado. Apesar de todas dificuldades e recursos envolvidos, o início do projeto já foi de grande importância para as áreas envolvidas e é crucial que ele siga progredindo.

Mossmann (2023) salienta ainda que para a consecução dessa primeira parte do projeto, muitos desafios tiveram que ser vencidos. A seção responsável pela elaboração da folha na DGF não tinha tempo disponível para reuniões em razão de outros projetos prioritários referentes a Folha de Pagamento de toda a Administração Direta, a qual é a maior despesa do Estado do RS. A DGF tem uma área específica da PROCERGS para atender as demandas de sistema e esta área responde exclusivamente para o setor da folha. A fim de contornar esta dificuldade, a DPROF teve que solicitar autorização junto a instâncias superiores para realizar reuniões diretamente entre a área de negócios da PROCERGS que trata da folha e a área responsável pela execução financeira. Após o sucesso das tratativas foi possível a execução do projeto.

Para Britto Júnior (2023), o projeto em questão fortalece os aspectos que primam e compõem a inovação não somente nas instituições públicas, mas no gérmen desta proposta de trabalho que tem trazido as teses sobre gestão e inovação em sua característica mais definida e prática. Com isso, foi quase que automático elencar uma priorização das folhas “pagas/repassadas” pelo financeiro, atingindo a completude em cada etapa necessária: segmentação do trabalho a ser feito, o qual teve que prescindir de uma precisão das etapas e dos insumos necessários, por conta da singularidade da regra de negócio das diversas folhas envolvidas, e das diferentes áreas envolvidas, interna e externamente à DPROF.

Desta forma entende-se que o objetivo deste estudo foi atingido ao descrever e analisar a forma como este processo de trabalho vem sendo implementado pelo Tesouro Estadual, contribuindo assim na sua modernização e incorporando diversas inovações ao processo que corroboram o que a literatura aponta em termos de contribuição da mesma para as organizações na atualidade.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, W. J.; GOMES, T. A. Avaliação de sistemas de gerenciamento de processos de negócios (BPMS): Análise multicritério dos softwares Bizagi e Bonita. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 20, p. E022023. 2022.
- ASSOCIAÇÃO OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONAIS (ABPMP). **BPM CBOK**. Versão 3.0. Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento. 2013. Disponível em: https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf. Acesso em: 25 out. 2023.
- AYDINER, A. S.; TATOGLU, E.; BAYRAKTAR, E.; ZAIM, S.; DELEN, D. Business analytics and firm performance: the mediating role of business process performance. **J. Bus. Res.**, Oklahoma, v. 96, p. 228–237, mar. 2019.
- BOGONI, N. M.; ZONATTO, V. C. D. S.; ISHIKURA, E. R.; FERNANDES, F. C. Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no Parecer de Orientação nº 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 119-142, jan./fev.
- BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. D. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 47, n. 1, p. 227-248, jan./fev. 2013.
- BRITTO JÚNIOR, Milton Pereira. Milton Pereira Britto Júnior: depoimento [out. 2023]. Entrevistadora: P. C. Ceolato. Porto Alegre: SEFAZ RS, 2023. Entrevista concedida ao Trabalho de Conclusão de Curso sobre Automação da folha de pagamento e encargos da administração indireta.
- HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 5, p. 429-438. 2004.
- MARCHIORI, D. M.; RODRIGUES, R. G.; MAINARDES, E. W.; POPADIUK, S. The role of IT capabilities, IT reconfiguration capability and innovativeness on organizational performance: evidence from the Brazilian public sector. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 57, n. 2, p. e2022-0221, mar. 2023.
- MOSSMANN, Thiago. Thiago Mossmann: depoimento [out. 2023]. Entrevistadora: P. C. Ceolato. Porto Alegre: SEFAZ RS, 2023. Entrevista concedida ao Trabalho de Conclusão de Curso sobre Automação da folha de pagamento e encargos da administração indireta.
- OECD. **Manual de Oslo**. 3. ed. 2005. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 25 out. 2023.

PESÄMAA, O.; SHOHAM, A.; WINCENT, J.; RUVIO, A. A. How a learning orientation affects drivers of innovativeness and performance in service delivery. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 30, n. 2, p. 169-187, apr./june. 2013.

PRADELLA, S.; FURTADO, J.C.; KIPPER, L.M. **Gestão de processos da teoria à prática** – Aplicando a metodologia de simulação para a otimização do redesenho de processos. São Paulo: Atlas, 2012.

RIO GRANDE DO SUL. Governo do Estado. Artigo 37. **Diário Oficial**, Porto Alegre, ano LXXVIII, n. 171, p. 1-172. ago. 2020.

RIO GRANDE DO SUL. Governo do Estado. Secretaria da Fazenda. Tesouro do Estado do RS. **Estrutura administrativa**. 2023a. Disponível em: tesouro.fazenda.rs.gov.br/conteudo/5722/-estrutura-administrativa. Acesso em: 26 out. 2023.

RIO GRANDE DO SUL. Governo do Estado. Secretaria da Fazenda. Tesouro do Estado do RS. **Relatório de pessoal 2022**. 2023b. Disponível em: tesouro.fazenda.rs.gov.br/conteudo/18806/relatorio-pessoal-2022. Acesso em: 04 jul. 2023.

STOEL, M. D.; MUHANNA, W. A. IT capabilities and firm performance: A contingency analysis of the role of industry and IT capability type. **Information & Management**, v. 46, n. 3, p. 181-189, apr. 2009.

ZAOUI, F.; SOUISSI, N. Roadmap for digital transformation: A literature review. **Procedia Computer Science**, v. 175, p. 621-628, aug. 2020.