

# ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO 2019 - 2023

<b>Aprovação</b>
Diretoria Colegiada dia 17/12/2018 - ATA 48/2018
Conselho de Administração dia 18/12/18 - ATA 10/2018

## **GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**Eduardo Pinho Moreira**  
Governador

**Adenilso Biasus**  
Secretário de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável

### **Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. – CIASC**

#### **CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

Sérgio Luiz Gargioni – Presidente  
Jorge Henrique Frydberg – Vice-Presidente  
Francisco Gabriel Isoppo Lisboa  
Igor Jacob Daniel  
Diego Silva de Oliveira  
Nilson da Rosa  
Gilberto Amaro Comazetto

#### **CONSELHO FISCAL**

Luciano Veloso Lima  
Ricardo de Souza  
José Ari Vequi

#### **DIRETORIA**

Anísio Anatólio Soares  
Presidente

Ademir de Brida Júnior  
Vice-presidente Administrativo e Financeiro

Jean Carlo Vogel  
Vice-presidente de Tecnologia

Lindolfo Pyskiewitz  
Vice-presidente Comercial

## Índice

1	Apresentação da empresa .....	5
1.1	Breve histórico .....	5
1.2	Objetivo geral .....	6
1.3	Principais números da sua operação .....	8
1.3.1	Verticais de atuação .....	8
1.3.2	Desempenho econômico e financeiro.....	11
1.3.3	Recursos humanos .....	11
1.4	Principais Stakeholders.....	12
2	Escopo de atuação e propósito.....	13
2.1	Identidade organizacional .....	13
2.1.1	Missão.....	13
2.1.2	Visão .....	13
2.1.3	Valores.....	13
2.1.4	Slogan.....	13
3	Análise do ambiente.....	14
3.1	Análise SWOT.....	14
3.1.1	Forças .....	14
3.1.2	Fraquezas .....	15
3.1.3	Oportunidades .....	16
3.1.4	Ameaças .....	17
4	Objetivos e metas.....	19
4.1	Mapa estratégico.....	19
4.2	Metas e indicadores .....	20
4.2.1	Metas .....	20
4.2.2	Indicadores .....	21
5	Análise de riscos .....	26
6	Formulação da estratégia de longo prazo para atingimento dos objetivos estratégicos .....	28
	Ser reconhecido como a melhor opção .....	28
	Proteger o core business .....	28
	Aumentar a eficiência corporativa.....	29
	Diversificar a receita .....	29

Melhorar a gestão de produtos e serviços.....	30
Melhorar os processos internos.....	31
Recrutar e desenvolver equipe .....	32
Gestão do conhecimento .....	33

## **1 Apresentação da empresa**

### **1.1 Breve histórico**

Em 13 de agosto de 1975 foi criada a Companhia de Processamento de Dados do Estado de Santa Catarina – PRODASC. Suas atribuições principais eram relacionadas a processamento de dados, tratamento de informações e assessoramento técnico para os órgãos da Administração Pública e entidades privadas.

Na década de 1980, a PRODASC ampliou suas atividades e passou a desenvolver sistemas de informações integrados do Governo do Estado. Em 13 de julho de 1987 houve uma profunda reforma estatutária e a Empresa assumiu um novo papel na administração estadual, passando a se chamar Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina S.A. – CIASC.

Em abril de 1991 foi conferida ao CIASC a responsabilidade de atuar como Órgão Central do Sistema Estadual de Informática.

Com o advento da Lei Complementar n.º 284, de 28 de fevereiro de 2005, foi autorizada a transformação de Empresa de Economia Mista para Empresa Pública, o que ocorreu no mês de dezembro de 2006, com o efetivo registro na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina. Na ocasião foi regulamentado as atribuições institucionais do CIASC, como órgão executor da política de tecnologia da informação e comunicação, tratamento de dados e informações, e a prestação de assessoramento técnico aos órgãos da Administração Direta e às entidades da Administração Indireta.

No ano de 2011, a Lei Complementar n.º 534, de 20 de abril de 2011, ampliou o escopo de atribuições do CIASC, instituindo-o como entidade executora da política de tecnologia da informação e governança eletrônica do Estado de Santa Catarina.

E no ano de 2015, o Decreto n.º 220, de junho de 2015, ratifica as atribuições do CIASC como órgão executor das políticas, da gestão e dos serviços, agregando à sua competência funcional, a atribuição de padrões de tecnologia

da informação e governança eletrônica aos órgãos e às entidades da Administração Pública Estadual.

Em 2016, com a mudança na estrutura de tecnologia da informação e comunicação da administração estadual, e a publicação do Decreto nº. 900, de 13 de outubro de 2016, reforçou ainda mais o papel do CIASC como estrutura central na gestão e administração dos recursos tecnológicos no âmbito do Governo do Estado.

Por fim, em julho de 2017, a Lei Complementar nº 700 amplia a atuação do CIASC no âmbito do Governo do Estado, passando a assessorar tecnicamente o órgão central do Sistema Administrativo de Gestão de Tecnologia da Informação e Governança Eletrônica na gestão de suas políticas e ações.

## **1.2 Objetivo geral**

O CIASC completou 43 anos de fundação no dia 13 de agosto de 2018. É o órgão responsável pela execução das políticas, da gestão e dos serviços de tecnologia da informação e governança eletrônica dos órgãos e entidades da Administração Pública Estadual, Direta e Indireta.

A Empresa visa o atendimento das necessidades do cidadão por parte do Governo do Estado, viabilizando o acesso a ferramentas que ampliam a cidadania e tornam possível uma administração mais digital, o que se reverte em agilidade, economia e proximidade com a população. Tudo isso pressupõe o eficiente funcionamento de um conjunto de componentes que englobam Tecnologia da Informação e Comunicação, os quais o CIASC organiza na seguinte estrutura de verticais de atuação:



De acordo com a Lei Complementar no. 381 de 07 de maio de 2007, Art. 113, compete ao CIASC:

I - integrar os sistemas informatizados dos órgãos da Administração Pública Estadual e das respectivas bases de dados em uma rede de Governo;

II - executar padrões de tecnologia da informação e governança eletrônica para os órgãos e entidades da Administração Pública Estadual; (Redação dada pela Lei Complementar nº 534, de 20/04/2011)

III - gerenciar os processos informatizados dos serviços públicos;

IV - prestar consultoria em tecnologia da informação e governança eletrônica na área pública; (Redação dada pela Lei Complementar nº 534, de 20/04/2011)

V - administrar os ambientes informatizados do serviço público estadual;

VI - desenvolver e gerenciar sistemas aplicativos estratégicos na área pública;

VII - desenvolver tratamento de imagens e web sites públicos;

VIII - gerenciar e dar suporte e manutenção à infraestrutura da rede de governo em operação;

IX - executar serviços de tecnologia da informação e governança eletrônica para os órgãos da Administração Direta e Indireta; (Acrescentado pela Lei Complementar nº 534, de 20/04/2011)

X - executar, mediante convênios ou contratos, serviços de tecnologia da informação e governança eletrônica para órgãos ou entidades da União e dos municípios; (Acrescentado pela Lei Complementar nº 534, de 20/04/2011)

XI - prestar serviços de certificação digital para os órgãos e entidades da Administração Pública Estadual; (Acrescentado pela Lei Complementar nº 534, de 20/04/2011)

XII – assessorar tecnicamente o órgão central do Sistema Administrativo de Gestão de Tecnologia da Informação e Governança Eletrônica na gestão de suas políticas e ações. (Acrescentado pela Lei Complementar nº 700, 19/07/2017)

### **1.3 Principais números da sua operação**

#### **1.3.1 Verticais de atuação**

##### **1.3.1.1 Data Center**

O Data Center é um ambiente controlado com objetivo específico de armazenar e processar todas as demandas de TI do Governo do Estado de Santa Catarina, bem como os clientes do CIASC. O Data Center atende aos requisitos ambientais necessários como sistemas de energização, climatização/refrigeração, segurança, operação contínua entre outros.

No Data Center existem áreas específicas reservadas para colocação de equipamentos físicos de clientes (*colocation*), bem como todo um conjunto de hardware e software de virtualização para atendimento das demandas de servidores virtuais por parte de clientes governamentais ou não. Com equipamentos próprios o CIASC estruturou uma nuvem privada pela qual atende as mais diversas demandas de TI por parte dos clientes, disponibilizando os recursos de forma rápida e a preços acessíveis.

Com serviços especializados de guarda e proteção de informações (backups) em equipamentos propícios à esta atividade, mantemos sob nossa guarda as

cópias de segurança dos mais diversos sistemas de missão crítica, bancos de dados, imagens, documentos, entre outros.

Para manter a qualidade e segurança, a operação do ambiente ocorre em turnos contínuos cobrindo as 24 horas do dia, 365 dias por ano. A operação assiste no atendimento de primeiro e segundo níveis, conforme acertado nos contratos com os clientes.

O Data Center do CIASC tem alta capacidade de armazenamento com equipamentos de ponta, de alto desempenho onde são executados praticamente todos os sistemas corporativos do Governo do Estado. Abaixo seguem alguns números sobre o Data Center do CAISC.

- **Área de armazenamento no DC do Ciasc:** 1.723 TB (1,72 PB)
- **Área de armazenamento no DC da Defesa Civil:** 200 TB (0,20 PB)
- **Área de armazenamento no DC da SEF:** 640 TB (0,64 PB)

Somente com Backups de informações, o CIASC possui armazenados cerca de 2,5 Petabytes (PB).

### **1.3.1.2 Infovia SC**

A Infovia SC compreende serviços de rede prestados para os mais diversos órgãos da Administração Pública Direta e Indireta, no âmbito Estadual, Federal e Municipal. O CIASC é responsável pela unificação de diversas redes existentes no Estado, que ao longo dos últimos anos foi consolidada e expandida, possibilitando provimento de internet redundante e implementação de serviços multimídia.

Atualmente a rede de governo cobre uma extensão de 1.610 quilômetros, contendo 1.597 circuitos em operação. Além disso, a Infovia está presente em 33 municípios Catarinenses.

### **1.3.1.3 Software**

A Vertical de Desenvolvimento de Software é responsável pela execução dos serviços de desenvolvimento de novos produtos de *software* e manutenção e melhoria dos produtos existentes no portfólio da empresa.

A equipe de trabalho mantém sua estrutura de gestão através de times formados por gestores de produto - com ênfase em análise de negócio - e desenvolvedores - com ênfase em análise e arquitetura de *software*. Estes times passaram a contar com autonomia para decidir sobre a melhor forma de executar as tarefas sob suas responsabilidades, condição fundamental para a implantação de métodos ágeis. Os times mantêm o processo de melhoria contínua através de práticas ágeis de desenvolvimento de software como o *framework SCRUM*, KANBAN, XP e Lean que buscam a eliminação do desperdício como forma de aumentar a qualidade e a produtividade.

Aproximadamente **176 projetos de softwares são gerenciados** pela equipe de desenvolvimento e sustentação do CIASC

### **1.3.1.4 Inteligência**

A Vertical é responsável por aplicar as Tecnologias da Informação e Comunicação na concepção, planejamento, desenvolvimento, integração, sustentação e assessoramento de ativos computacionais de software no suporte aos processos de gestão e tomada de decisão no âmbito governamental, tendo como pilar principal a inovação e a consolidação do Governo Digital voltado para atendimento ao cidadão.

A estrutura organizacional é composta pela Gerência de Inovação e Serviços Corporativos, tendo como subordinadas a Coordenadoria de Inovação Governamental, voltada a geração de soluções inovadoras utilizando os pilares Pessoas, Processos e Dados voltados ao aprimoramento dos processos de gestão e tomada de decisão, e, a Coordenadoria de Serviços Corporativos que

tem como finalidade Pesquisar, Promover, planejar e executar ações inovadoras visando a construção contínua do Data Lake de Governo utilizando tecnologias de Big Data e de plataformas de gestão de serviços corporativos.

### 1.3.2 Desempenho econômico e financeiro

O resultado operacional do Exercício de 2017 foi de R\$ 8.188 mil, um crescimento de 76,77% frente ao resultado obtido em 2016. Contudo, excluindo-se os efeitos do PDVI, implantado a partir de 2013, por ser um evento não recorrente, observa-se uma queda no desempenho frente ao resultado de 2016 devido ao aumento significativo nos custos e despesas operacionais.

Apesar disto, a receita operacional bruta do CIASC segue uma tendência de crescimento, fazendo-se necessário melhorias na gestão dos custos e despesas para assegurar a sustentabilidade da empresa no longo prazo.

Principais Indicadores Econômico-Financeiros	2017	2016	Var. %
Receita Operacional Bruta	118.504	108.872	8,85%
Receita Operacional Líquida	105.521	94.813	11,29%
Custos e Despesas Operacionais	97.334	90.181	7,93%
<b>Resultado Operacional do Exercício</b>	<b>8.188</b>	<b>4.632</b>	<b>76,77%</b>
Custos e Despesas Operacionais sem efeitos do PDVI	97.334	79.864	21,87%
<b>Resultado do Exercício Antes dos efeitos do PDVI</b>	<b>8.188</b>	<b>14.949</b>	<b>(45,22%)</b>

### 1.3.3 Recursos humanos

O quadro funcional do CIASC tem sua base de conhecimento concentrada em áreas da Ciência da Computação, Engenharia, Administração, Ciências Econômicas, Direito e Ciências Contábeis. A maior parte do quadro funcional é representada pela área técnica da empresa, desempenhando as funções relacionadas com as atividades fim do negócio, como projetos, gestão e

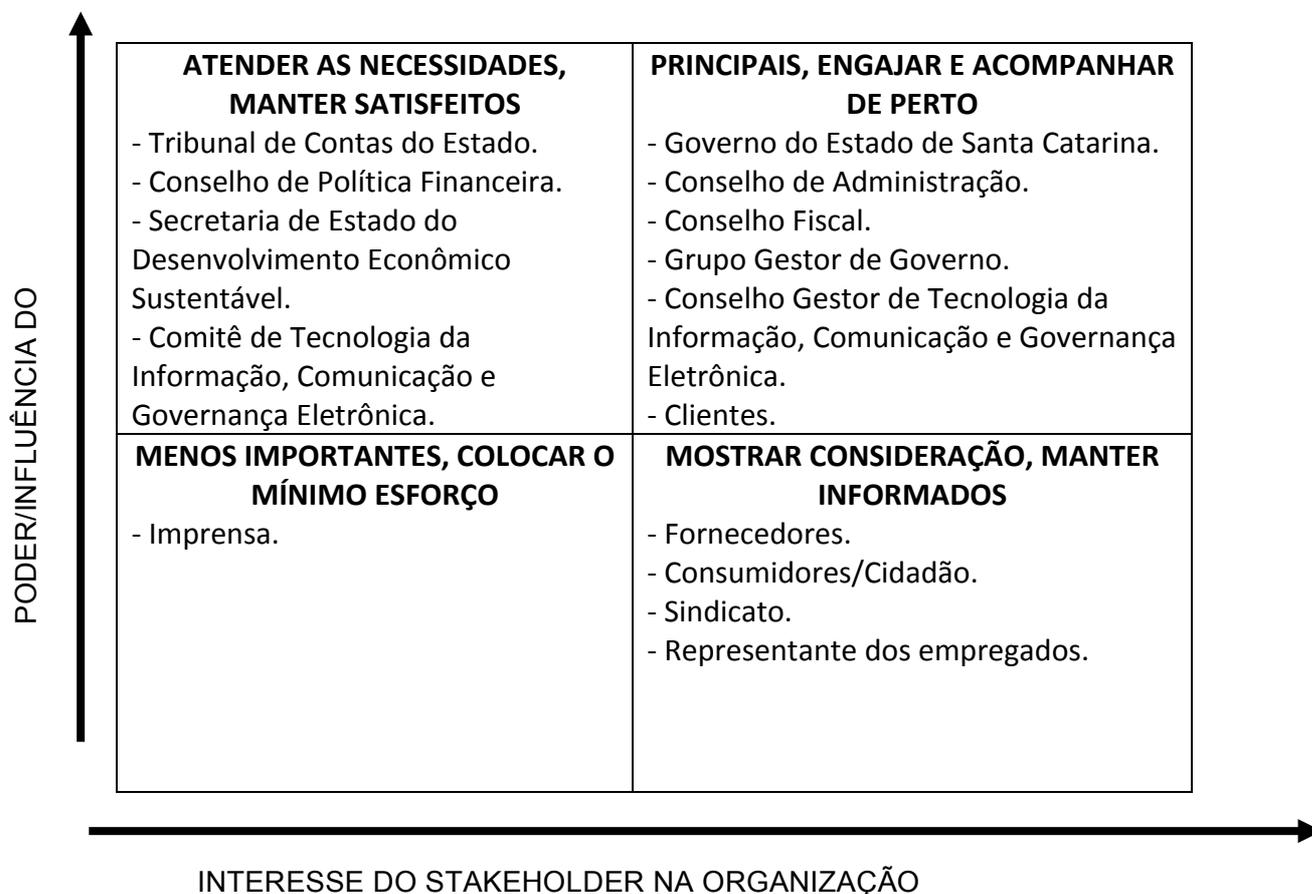
desenvolvimento de sistemas, infraestrutura tecnológica, redes de informação e comunicação.

A tabela abaixo apresenta a distribuição do quadro funcional entre as áreas da empresa:

Empregados Por Área	Distribuição	
Técnica	244	73,5%
Administrativa	46	13,9%
Presidência	17	5,1%
Comercial	16	4,8%
Disposição	9	2,7%
<b>Total</b>	<b>332</b>	<b>100,0%</b>

## 1.4 Principais Stakeholders

Abaixo segue matriz de avaliação dos principais *Stakeholders* do CIASC, considerando o poder de influência e interesse nos negócios da empresa



## 2 Escopo de atuação e propósito

### 2.1 Identidade organizacional

#### 2.1.1 Missão

Prover soluções inovadoras em tecnologia, visando a melhoria da administração pública em Santa Catarina e dos serviços prestados ao cidadão.

#### 2.1.2 Visão

Ser reconhecido como a melhor opção em soluções de tecnologia para a administração pública em Santa Catarina.

#### 2.1.3 Valores

Competência – com conhecimento, habilidade e atitude.

Compartilhamento do conhecimento - por meio da cooperação, comprometimento e espírito de equipe.

Evolução - Melhoria contínua com base na criatividade e inovação.

Responsabilidade - Respeito às pessoas e ao interesse público.

Confiabilidade - Efetividade nas soluções com credibilidade, segurança e sigilo.

#### 2.1.4 Slogan

Integrando o Governo, conectando as pessoas.



### 3 Análise do ambiente

#### 3.1 Análise SWOT

A análise SWOT consiste em levantar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da organização.

Para realizar esse levantamento, o grupo gestor deu sugestões de características da empresa, por meio de um brainstorming, e depois priorizou os mais relevantes.

##### 3.1.1 Forças

São as características internas da empresa que apresentam vantagem em comparação aos concorrentes. As forças levantadas e aprovadas foram:

Respeito às normas legais.
Garantia dos produtos e serviços.
Continuidade na prestação de serviços.
Inteligência e conhecimento do negócio do cliente.
Conhecimento técnico para unificar, tratar e interpretar dados estratégicos.
Coesão, comprometimento e unidade institucional.
Marca consolidada, o que permite maior credibilidade.
Segurança (sigilo) da informação.
Alinhamento com a área estratégica do governo.
Visão da estrutura global do Estado.
Visão do interesse do Estado.
Facilidade na contratação dos serviços do CIASC (dispensa de licitação).
Fonte de recurso específica (reserva) / Visão orçamentária.

Gestão da rede de comunicação do Governo.

### 3.1.2 Fraquezas

São as características internas da empresa que apresentam desvantagem em comparação aos concorrentes. As fraquezas levantadas e aprovadas foram:

Ausência de plano de carreiras que motive os colaboradores a permanecerem no CIASC.
Ausência de política de substituição de pessoal.
Traços negativos da cultura das organizações públicas que fragilizam a gestão da Empresa.
Sobrecarga de demandas que impactam na produtividade dos times de desenvolvimento.
Ação reativa e não preventiva no gerenciamento dos produtos e serviços.
Alto passivo trabalhista.
Custo elevado de mão-de-obra.
Política de comunicação interna não padronizada.
Falta de método e sistema de gestão do desempenho organizacional.
Baixa capacidade de investimento.
Instabilidade de escopo das demandas do cliente (sem os devidos ajustes de prazo e custo).
Concentração da receita em poucos clientes.
Conhecimento segregado e não gerenciado.
Produtos e serviços caros, na percepção dos clientes.
Recursos tecnológicos desatualizados.
Comunicação organizacional deficitária.
Ausência de método para apuração e gestão de custos.
Atendimento e suporte ao cliente não é padronizado.

Falta de um modelo de gestão de produtos e serviços.
Falta de gestão de clima e cultura organizacional, gerando ausência do sentimento de pertencimento (por parte da equipe do CIASC).
A gestão do conhecimento não está disseminada em todos os processos.
Orçamento não está desdobrado para todas as áreas.
Pouco foco no cidadão.
Suporte interno de TI não está estruturado.
Falta de um modelo para gestão da inovação.
Ausência de uma estrutura de marketing, gerando pouca visibilidade (interna e externa) da estrutura de produtos e serviços do CIASC.
Baixa adoção de metodologias de PDTI.
Conhecimento baseado em tecnologias antigas.
Pouco relacionamento com os gerentes de TI (setoriais e seccionais).
Baixa presença do CIASC nos órgãos da administração estadual.
Falta de estratégias cooperadas com o órgão central do sistema.
Dificuldades em gerenciar os horários dos colaboradores (questão relógio ponto x catraca).

### 3.1.3 Oportunidades

São aspectos externos à organização que podem potencializar as vantagens competitivas da empresa. As Oportunidades levantadas e aprovadas foram:

Surgimento de novas tecnologias.
Facilidade de contratação do CIASC pelos órgãos da Administração Pública.
Expansão da modernização do Estado (Alta administração demanda informações estratégicas, que gerem visibilidade - Tendência da administração pública baseada em informações estratégicas; Busca da G2C - melhoria - utilizando tecnologia mobile; Uso de tecnologia para melhor atendimento ao cidadão).

Existência de dados estratégicos e não estruturados no âmbito do governo.
Decreto 1.285/2017, o qual coloca o CIASC como órgão executor das políticas, da gestão e dos serviços de tecnologia da informação e governança eletrônica aos órgãos e às entidades da administração Pública Estadual.
Necessidade de replicação de dados de outros datacenters do Estado.
Possibilidade de replicar os dados do CIASC em outros datacenters do Estado.
Falta de governança de TI no Estado.
Mercado para produtos escaláveis, de contratação facilitada e serviços não personalizados.
Existência de bases de dados e aplicações que podem ser "migradas" para o ambiente do CIASC.
Existência de novas plataformas de relacionamento social com dados abertos (não estruturados).
Cidades inteligentes e computação ubíqua aliados à necessidade de melhorias na mobilidade urbana.
Existência da 3a. Plataforma (mobile, rede social, big data e analitical).
IOT (Internet das Coisas).
Gestão baseada em análise de risco (Gestão governamental baseada em análise de risco).
Demanda por segurança da informação.
Demanda por educação em TI no governo do estado.
Educação por ensino à distância em crescimento.
Programa "Estado na Medida Certa" pode gerar oportunidades para o CIASC.

### 3.1.4 Ameaças

São aspectos externos à organização que podem colocar em risco as vantagens da empresa.

As ameaças levantadas e aprovadas foram:

Crise econômica, podendo acarretar baixos investimentos em tecnologia da informação nos órgãos e entidades do Governo. (GGG)
Políticas públicas que afetam a arrecadação estadual.
Insegurança jurídica (casos trabalhistas semelhantes com decisões diferentes); Políticas (de órgãos governamentais/reguladores) externas à empresa, que resultam

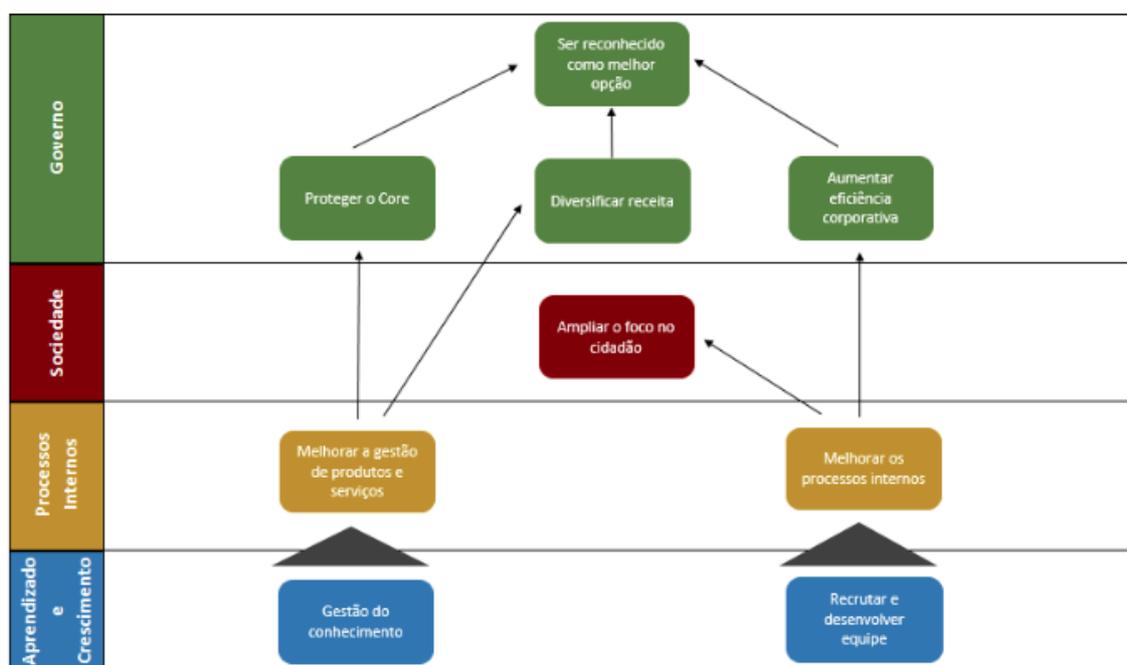
em consequências para o CIASC.
Concorrência (estratégia preço baixo - entrada; preço alto - manutenção) de algumas empresas privadas.
Dificuldade de contratar especialistas e pessoas alocadas a projetos (dificuldade de contratação temporária).
Excesso de instruções normativas.
Previsão orçamentária inadequada dos clientes, gerando inadimplência e limitações orçamentárias.
Interesses divergentes de certos segmentos de Governo.
Limitações impostas pelo Conselho de Política Financeira e Grupo Gestor.
Ineficiência na transferência de tecnologia dos contratos estaduais (mesmo quando formalmente previsto).
Entidades externas ao CIASC desenvolvendo soluções para substituir serviços já atendidos pela empresa. (ECV e outros).
Pouco conhecimento em TI por parte dos Gerentes de TI (setoriais e seccionais).
Órgãos do governo estadual investindo em estrutura própria de TI.

## 4 Objetivos e metas

### 4.1 Mapa estratégico

O mapa estratégico do CIASC apresenta as quatro perspectivas que demonstram o direcionamento da Empresa e os objetivos que deverão ser alcançados com a execução dos projetos e ações previstos.

# MAPA ESTRATÉGICO



## 4.2 Metas e indicadores

### 4.2.1 Metas

Abaixo são apresentadas as estratégias definidas para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa, incluindo os indicadores e metas projetadas até 2021.

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Estratégias	Indicador	Meta até 2023
<b>Governo</b>	Ser reconhecido como melhor opção	Ter a satisfação dos gestores e secretários superior a 8,0 na metodologia NPS.	IE001 - GO - Satisfação do cliente gestor/secretário (NPS)	9
<b>Governo</b>	Ser reconhecido como melhor opção	Ter a satisfação dos gerentes de contrato superior a 9,0 na metodologia NPS.	IE002 - GO - Satisfação do cliente gerente do contrato (NPS)	9,4
<b>Governo</b>	Ser reconhecido como melhor opção	Identificar oportunidades de receita para o Estado com base nos dados de governo	IE023 – GO – Novas oportunidades de receita para o Estado com base nos dados de governo	10
<b>Governo</b>	Diversificar a receita	Obter receitas fora do orçamento Estadual.	IE018 - GO - Crescimento da receita extra Estado	7,25%
<b>Governo</b>	Proteger o core business (negócio principal)	Incrementar a receita global da empresa.	IE003 - GO - Incremento de receita global	25%
<b>Governo</b>	Proteger o core business (negócio principal)	Ampliar a rede de governo estrategicamente	IE022 – GO – Número de pontos de rede por município	20
<b>Governo</b>	Proteger o core business (negócio principal)	Ter mais produtividade na utilização da rede de Governo.	IE006 - GO – Número de pontos por quilometro de rede	1,2 pontos/km
<b>Governo</b>	Proteger o core business (negócio principal)	Ter mais capacidade de processamento no Data Center do CIASC.	IE007 - GO - Crescimento da capacidade de armazenamento do Data Center	350 TB
<b>Governo</b>	Proteger o core business (negócio principal)	Aumentar o número de servidores virtualizados na no Data Center do CIASC.	IE008 - GO - Crescimento dos servidores virtualizados	50%

<b>Governo</b>	Proteger o core business (negócio principal)	Ter um Data Center de alta disponibilidade	IE16 - GO – Taxa de disponibilidade do Data Center	99,99%
<b>Governo</b>	Aumentar eficiência corporativa	Manter as receitas superiores aos custos e despesas totais.	IE009 - GO - Eficiência corporativa	>0
<b>Governo</b>	Aumentar eficiência corporativa	Ter recursos disponíveis para cumprir as obrigações de curto prazo	IE020 - GO - Índice de liquidez corrente	>1
<b>Processos internos</b>	Melhoria na gestão de produtos e serviços	Desenvolver e fazer melhorias nos produtos que superem as expectativas dos clientes	IE011 - PI – Satisfação dos clientes nas melhorias de Produtos e Serviços	9
<b>Processos internos</b>	Melhoria dos processos internos	Aperfeiçoar os processos internos do CIASC.	IE012 - PI – Taxa de processos aperfeiçoados	15%
<b>Processos internos</b>	Melhoria dos processos internos	Aprimorar a estratégia constantemente.	IE015 - PI – Número de reuniões de avaliação estratégica por ano	4
<b>Processos internos</b>	Melhoria dos processos internos	Ter maior economia nos processos licitatórios	IE019 - GO – Taxa anual de economia com processos licitatórios	30%
<b>Processos internos</b>	Melhoria dos processos internos	Ter mais produtividade nos procedimentos internos	IE021 - PI - Tempo médio de tramitação por compras diretas	5 dias
<b>Aprendizado e crescimento</b>	Recrutar e desenvolver equipe diferenciada	Manter os empregados capacitados.	IE013 - AC - Desenvolvimento da equipe	32 horas por empregado
<b>Aprendizado e crescimento</b>	Gestão do conhecimento	Digitalizar os processos administrativos da empresa.	IE014 - AC – Taxa de processos digitais no SGP-e	80%

Os indicadores mencionados na tabela acima estão detalhados no tópico 4.2.2. *Indicadores.*

#### 4.2.2 Indicadores

Abaixo são detalhados os indicadores estruturados para acompanhamento dos resultados estratégicos:

- **IE001 - GO - Satisfação do cliente Gestor/Secretário (NPS): Mede a satisfação dos Gestores/Secretários do Estado quanto aos produtos e serviços do CIASC:**

- Periodicidade: Anual;
- Área responsável: Gabinete da Presidência;
- Fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de Promotores} - N^{\circ} \text{ de Detratores}}{N^{\circ} \text{ total}} \times 100$$

- **IE002 - GO - Satisfação do cliente Gerente do Contrato (NPS): Mede a satisfação dos Gerentes de Contrato do Estado quanto aos produtos e serviços do CIASC**

- Periodicidade: Anual;
- Área responsável: GECOM;
- Fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de Promotores} - N^{\circ} \text{ de Detratores}}{N^{\circ} \text{ total}} \times 100$$

- **IE003 - GO - Incremento de receita global: Mede o percentual de incremento anual de receitas**

- Periodicidade: Trimestral;
- Área responsável: GEFIN;
- Fórmula:

$$\frac{\text{Receita do período atual} - \text{Receita do período anterior}}{\text{Receita do período anterior}} \times 100$$

- **IE006 - GO - Número de pontos por quilometro de rede: Mede a proporção de pontos instalados em relação a km da rede**

- Periodicidade: Semestral;
- Área responsável: GERED;
- Fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ total de pontos da rede}}{N^{\circ} \text{ total de Km da rede}}$$

- **IE007 - GO - Crescimento da capacidade de armazenamento do Data Center: Mede o crescimento da capacidade de armazenamento do DataCenter do CIASC**

- Periodicidade: Anual;
- Área responsável: GEDAT;
- Fórmula:

$$\frac{\text{Capacidade total atual do Data Center}}{\text{Capacidade total do Data Center no ano anterior}}$$

- **IE008 - GO - Crescimento dos servidores virtualizados: Mede o crescimento do número de servidores virtualizados instalados no CIASC**

- Periodicidade: Anual;
- Área responsável: GEDAT;
- Fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de servidores virtualizados} - N^{\circ} \text{ de servidores virtualizados no ano anterior}}{N^{\circ} \text{ de servidores virtualizados no ano anterior}} \times 100$$

- **IE009 - GO - Eficiência corporativa: Mede o equilíbrio entre despesas e receitas**

- Periodicidade: Trimestral;
- Área responsável: GEFIN;
- Fórmula:

$$\text{Receita bruta no período} - \text{Despesa total no período}$$

- **IE011 - PI - Satisfação dos clientes nas melhorias de Produtos e Serviços: Mede a satisfação dos clientes com as iniciativas de melhoria na gestão de produtos e serviços do CIASC**

- Periodicidade: Semestral;
- Área responsável: GPROS;
- Fórmula:

$$\sum \frac{\text{Notas atribuídas nas pesquisas}}{N^{\circ} \text{ de pesquisas respondidas}}$$

- **IE012 - PI - Taxa de processos aperfeiçoados: Mede a evolução do trabalho de processos**

- Periodicidade: Anual;
- Área responsável: Gabinete da Presidência;
- Fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de processos tratados}}{N^{\circ} \text{ total de processos do CIASC}} \times 100$$

- **IE013 - AC - Desenvolvimento da Equipe: Mede se a equipe está sendo estimulada e desenvolvida para aprimoramento Legal, Fiscal, Tecnológico e Gerencial.**

- Periodicidade: Trimestral;
- Área responsável: GEREH;
- Fórmula:

$$\frac{\text{Total de horas de capacitação interna e externa}}{\text{Total de empregados}}$$

- **IE014 - AC - Taxa de processos digitais no SGP-e: Assegurar que as informações corporativas estejam tramitando em processos digitais**
  - Periodicidade: Trimestral;
  - Área responsável: Gabinete da Presidência;
  - Fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de processos digitais autuados pelo CIASC no período}}{N^{\circ} \text{ total de processos autuados pelo CIASC no período}} \times 100$$

- **IE015 - PI - Número de reuniões de avaliação estratégica por ano: Mede o número de Reuniões de Análise da Estratégia (RAEs)**
  - Periodicidade: Trimestral;
  - Área responsável: Gabinete da Presidência;
  - Fórmula:

$$N^{\circ} \text{ total de RAEs realizadas no ano}$$

- **IE016 - GO – Taxa de disponibilidade do Data Center CIASC: Assegurar a alta disponibilidade dos serviços prestados aos clientes do CIASC.**
  - Periodicidade: Semestral;
  - Área responsável: GEDAT;
  - Fórmula:

$$\left(1 - \frac{\text{Tempo total em que o Data Center ficou fora de operação}}{\text{Tempo total de operação}}\right) \times 100$$

- **IE018 - GO - Crescimento da receita extra Estado: Mede o percentual de incremento anual nas receitas oriundas de clientes não pertencentes ao orçamento Estadual.**
  - Periodicidade: Trimestral;
  - Área responsável: GECOM;
  - Fórmula:

$$\frac{\text{Receita extra Estado do período atual} - \text{Receita extra Estado do período anterior}}{\text{Receita extra Estado do período anterior}} \times 100$$

- **IE019 - PI - Taxa média anual de economia nos processos licitatórios: Mede o percentual de economia gerada nos processos licitatórios realizados durante o ano frente os valores médios das pesquisas de mercado.**
  - Periodicidade: Anual;
  - Área responsável: GERAD;
  - Fórmula:

$$\frac{\text{Preço final dos processos do ano} - \text{Préço médio das pesquisas de mercado}}{\text{Préço médio das pesquisas de mercado}} \times 100$$

- **IE020 - GO - Índice de liquidez corrente: Mede a capacidade do CIASC em quitar suas obrigações de curto prazo.**

- Periodicidade: Trimestral;
- Área responsável: GERCO;
- Fórmula:

$$\frac{\textit{Ativo circulante}}{\textit{Passivo circulante}}$$

- **IE021 - PI - Tempo médio de tramitação por compras diretas: Mede o tempo médio, em dias, necessários para solicitar e aprovar as compras diretas do CIASC.**

- Periodicidade: Trimestral;
- Área responsável: GERAD;
- Fórmula:

$$\frac{\sum \textit{Data da emissão da autorização de fornecimento} - \textit{Data da solicitação da compra}}{\textit{Número de processos registrados}}$$

- **IE022 - GO – Número médio de pontos de rede por município: Mede a produtividade do crescimento da rede de governo.**

- Periodicidade: Trimestral;
- Área responsável: GERAD;
- Fórmula:

$$\frac{\textit{Número de pontos em operação}}{\textit{Número de municípios ligados}}$$

- **IE023 - GO – Novas oportunidades de receita para o Estado com base nos dados de governo: Mede o número de novas oportunidades de receita entregues para o Estado com base nos dados do Governo.**

- Periodicidade: Anual;
- Área responsável: GEISC;
- Fórmula:

$$\textit{Número de novas oportunidades entregues ao Estado no período}$$

## 5 Análise de riscos

Na análise dos riscos impostos aos objetivos estratégicos do CIASC, foram identificados fatores de riscos relacionados às ameaças observadas no ambiente externo, conforme resultados da tabela abaixo.

Objetivos Estratégicos	Riscos	Impacto (I)	Probabilidade (P)	Risco (I x P)	Sinais observados na análise do ambiente
Ser reconhecido como melhor opção	Perda de contratos para a iniciativa privada	5	3	15	Concorrência (estratégia preço baixo - entrada; preço alto - manutenção) de algumas empresas privadas.
					Concentração da receita em poucos clientes.
					Produtos e serviços caros, na percepção dos clientes.
					Interesses divergentes de certos segmentos de Governo.
Diversificar a receita	Falta de recursos para investimentos em todas as esferas do Governo	3	2	6	Crise econômica, podendo acarretar em baixos investimentos em tecnologia da informação nos órgãos e entidades do Governo. (GGG)
					Previsão orçamentária inadequada dos clientes, gerando inadimplência e limitações orçamentárias.
Proteger o core business (negócio principal)	Falta de recursos, financeiros e tecnológicos, para atender as demandas do Governo	5	2	10	Limitações impostas pelo Conselho de Política Financeira e Grupo Gestor.
					Políticas públicas que afetam a arrecadação estadual.
	Novos entrantes para atender demandas do Governo	5	4	20	Concorrência (estratégia preço baixo - entrada; preço alto - manutenção) de algumas empresas privadas.
					Entidades externas ao CIASC desenvolvendo soluções para substituir serviços já atendidos pela empresa. (ECV e outros).
					Interesses divergentes de certos segmentos de Governo.

Aumentar eficiência corporativa	O crescimento das receitas não acompanhar o crescimento dos custos e despesas	4	2	8	Insegurança jurídica (casos trabalhistas semelhantes com decisões diferentes); Políticas (de órgãos governamentais/reguladores) externas à empresa, que resultam em consequências para o CIASC.
					Ausência de método para apuração e gestão de custos.
					Custo elevado de mão-de-obra.
Melhoria na gestão de produtos e serviços	Time técnico estar desatualizado frente às novas tecnologias	4	3	12	Dificuldade de contratar especialistas e pessoas alocadas a projetos (dificuldade de contratação temporária).
					Recursos tecnológicos desatualizados.
	Perda de produtividade na implantação dos projetos	2	4	8	Ineficiência na transferência de tecnologia dos contratos estaduais (mesmo quando formalmente previsto).

A tabela abaixo apresenta a escala para avaliação dos riscos, produto entre impacto e probabilidade.

Escala de Nível de Risco	
Níveis	Pontuação
<b>RC - Risco Crítico</b>	13 a 25
<b>RA - Risco Alto</b>	7 a 12
<b>RM - Risco Moderado</b>	4 a 6
<b>RP - Risco Pequeno</b>	1 a 3

## 6 Formulação da estratégia de longo prazo para atingimento dos objetivos estratégicos

A seguir são as ações planejadas para o alcance dos objetivos estratégicos do CIASC:

### Ser reconhecido como a melhor opção

Programa	Iniciativa	Responsável	Conclusão
Governo Digital	Aderir à Rede Nacional de Governo Digital e promover a transformação digital no Governo do Estado	PRESI	31/12/2021
Tornar a Ciência de Dados um produto de alto valor agregado	Ingestão de todo os dados provenientes de sistemas transacionais, ou não estruturados, em uso pelo Estado no <i>Data Lake</i>	GEISC	31/12/2019
Tornar a Ciência de Dados um produto de alto valor agregado	Adesão ao Plano Nacional de Internet das Coisas (IoT), com destaque para Cidades Digitais	PRESI	31/12/2019
Tornar a Ciência de Dados um produto de alto valor agregado	Criar grupo de competência em Ciência de Dados para descobrir conhecimento útil e novo no <i>Data Lake</i>	VPT	31/12/2019
Ser um parceiro estratégico para o Governo	Fomentar a transformação digital do Governo como método de redução de custos e despesas	GPROS	31/12/2019

### Proteger o core business

Programa	Iniciativa	Responsável	Conclusão
Gestão da rede de governo	Estar presente em mais seis municípios com a rede de governo	GERED	31/12/2019

Gestão da rede de governo	Aumentar o número de pontos da rede de Governo	GERED	31/12/2019
Gestão da rede de governo	Ampliação e aplicação de novas políticas de segurança de rede	GERED	31/12/2020
Gestão da rede de governo	Consolidação do sistema de monitoramento da rede de governo	GERED	31/12/2021
Gestão do Data Center	Ampliação da capacidade de processamento e armazenamento do Data Center	GEDAT	31/12/2020
Gestão do Data Center	Atualização da Subestação (Risco crítico)	GEDAT	31/12/2019
Gestão do Data Center	Implementar redundância do sistema de refrigeração do Data Center	GEDAT	31/12/2021
Ações mercadológicas	Ampliar a oferta de serviços de identidade digital	GEISC	31/12/2019

## Aumentar a eficiência corporativa

Programa	Iniciativa	Responsável	Conclusão
Redução de custos e despesas	Terceirização de serviços	VPT	31/12/2021

## Diversificar a receita

Programa	Iniciativa	Responsável	Conclusão
Projetos inovadores	Smart Cities - Nova vertical	VPT	31/12/2020
Parcerias Estratégicas Lei 13.303	Parcerias Estratégicas para Microfilmagem de documentos - Piql	VPT	31/12/2019

Parcerias Estratégicas Lei 13.303	Parcerias Estratégicas com Google	VPT	31/12/2019
Parcerias Estratégicas Lei 13.303	Parcerias Estratégicas VMWare	VPT	31/12/2019
Parcerias Estratégicas Lei 13.303	Parcerias Estratégicas Dataprev	VPT	31/12/2019

## Melhorar a gestão de produtos e serviços

Programa	Iniciativa	Responsável	Conclusão
Organizar o portfólio de produtos do CIASC	Desenvolver e gerenciar um sistema de custos	GERCO	31/12/2019
Organizar o portfólio de produtos do CIASC	Desligamento do Mainframe	GEDAT	31/12/2022
Gestão de Produtos	Plataforma Boa Vista: Ampliar abrangência de fontes de dados de Governo	GEISC	31/12/2020
Gestão de Produtos	Serviços de Dados: Ampliar a gama de serviços de dados disponíveis na plataforma BoaVista	GEISC	31/12/2021
Gestão de Produtos	Redução de backlog de projetos contratados	GPROS	31/12/2019
Organizar o portfólio de produtos do CIASC	Revisão do portfólio de serviços	GPROS	31/12/2020
Organizar o portfólio de produtos do CIASC	Desativação das aplicações do Mainframe	GPROS	31/12/2021

## Melhorar os processos internos

Programa	Iniciativa	Responsável	Conclusão
Melhorar a gestão dos dados e informações da empresa	BI Financeiro	GEFIN	31/12/2019
Melhorar a gestão dos dados e informações da empresa	Implantação JIRA/GLPI na GECOM - Contratos e Atendimento	GECOM	31/12/2019
Melhorar os processos da Organização	Melhoria no fluxo de relacionamento com o cliente (CRM)	GECOM	31/12/2019
Melhorar os processos da Organização	Modernização do sistema de atendimento ao cliente	GEDAT	31/12/2020
Acessibilidade	Melhorar a acessibilidade dos espaços de convivência do CIASC com foco em PNE (Banheiros, auditório e Show Room)	GERAD	31/12/2020
Acessibilidade	Melhorar os acessos às instalações do CIASC	GERAD	31/12/2022
Melhoria na segurança física	Melhoria barreiras físicas contra acesso não autorizado	GERAD	31/12/2019
Melhoria na segurança física	Contenção física da murada (canal)	GERAD	31/12/2021
Melhoria na segurança física	Central de incêndio	GERAD	31/12/2022
Melhorar os processos da Organização	Implantação pregão/licitação eletrônico	GERAD	31/12/2019
Melhorar os processos da Organização	Mudança na tecnologia de controle patrimonial	GERAD	31/12/2019

Melhorar os processos da Organização	Implantar ERP de Compras, Contratos E Materiais	GERAD	31/12/2019
--------------------------------------	---	-------	------------

## Recrutar e desenvolver equipe

Programa	Iniciativa	Responsável	Conclusão
Capacitar equipe interna	Projeto capacitação interna/definir método de priorização (desenvolvimento individual)	GEREH	31/12/2018
Capacitar equipe interna	Capacitação no código de conduta e integridade	GEREH	31/12/2019
Renovação do capital intelectual	Política de renovação de pessoal	GEREH	31/12/2022
Reconhecer equipe por meritocracia	Atualização PCCS	GEREH	31/12/2020
Reconhecer equipe por meritocracia	Atualização processo Avaliação Desempenho	GEREH	31/12/2020
Renovação do capital intelectual	PDVI	GEREH	31/12/2019
Capacitar equipe interna	Consolidação Projeto e-Social	GEREH	31/12/2019
Reconhecer equipe por meritocracia	Gestão por Competências	GEREH	31/12/2023
Assegurar aperfeiçoamento técnico	Capacitação e atualização técnica das equipes de desenvolvimento (ênfase em metodologias ágeis)	GPROS	31/12/2019

## Gestão do conhecimento

Programa	Iniciativa	Responsável	Conclusão
Avaliação do clima organizacional	Avaliar possibilidade de fazer pesquisa de clima (com gestores ou com colaboradores)	GEREH	31/12/2018
Política de Transferência do Conhecimento	Política de transferência do conhecimento	GEREH	31/12/2020