

**GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**SECRETARIA DE ESTADO DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO SUSTENTÁVEL**

**CIASC - CENTRO DE INFORMÁTICA E AUTOMAÇÃO DO ESTADO DE  
SANTA CATARINA S.A.**

# Estratégia de longo prazo 2018 - 2022

**Instrução  
Normativa  
SEF/SCC  
no. 417/2017**



**CENTRO DE INFORMÁTICA  
E AUTOMAÇÃO DO ESTADO DE SANTA CATARINA S.A.**

**INTEGRANDO O GOVERNO,  
CONECTANDO AS PESSOAS**

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

João Raimundo Colombo  
Governador

Carlos Alberto Chiodini  
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  
Ivan Cesar Ranzolin – Vice-Presidente  
Jean Carlo Vogel  
Jerusa Rode da Silva  
Luciano Veloso Lima  
Nilson da Rosa  
Osmar Eduardo Santos

#### **CONSELHO FISCAL**

Franc Ribeiro Corrêa  
Décio Khrelling  
Nery José Frizzo

#### **DIRETORIA**

Ivan Cesar Ranzolin  
Presidente

Duílio Gehrke  
Vice-presidente Administrativo e Financeiro

Ramicés dos Santos Silva  
Vice-presidente de Tecnologia

Lindolfo Pyskiewitz  
Vice-presidente Comercial

## Índice

<b>1. Apresentação da empresa</b> .....	<b>5</b>
1.1. Breve histórico .....	5
1.2. Objetivo geral.....	6
1.3. Principais números da sua operação.....	7
1.3.1. Verticais de atuação .....	7
1.3.1.4. Inteligência de governo .....	8
1.3.2. Desempenho econômico e financeiro .....	9
1.3.3. Recursos humanos.....	9
1.4. Principais <i>Stakeholders</i> .....	10
<b>2. Escopo de atuação e propósito</b> .....	<b>12</b>
2.1. Identidade organizacional .....	12
<b>3. Análise SWOT</b> .....	<b>14</b>
3.1. Forças.....	14
3.2. Fraquezas .....	15
3.3. Oportunidades .....	16
3.4. Ameaças.....	17
<b>4. Mapa estratégico</b> .....	<b>20</b>
4.1. Metas e indicadores .....	21
4.1.1. Metas.....	21
4.1.2. Indicadores.....	22
<b>5. Análise de riscos</b> .....	<b>28</b>
<b>6. Formulação da estratégia de longo prazo para atingimento dos objetivos estratégicos</b> .....	<b>31</b>
6.1. Proteger o core business .....	31
6.2. Ser reconhecido como a melhor opção .....	31
6.3. Ampliar a eficiência corporativa .....	31
6.4. Diversificar a receita.....	32
6.5. Ampliar o foco no cidadão.....	32
6.6. Melhorar a gestão de produtos e serviços .....	32
6.7. Melhorar os processos internos.....	33
6.8. Recrutar e desenvolver equipe .....	33
6.9. Gestão do conhecimento.....	34

# APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

## **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 n.º 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 n.º 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 42 anos de fundação no dia 13 de agosto de 2017. 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 infra-estrutura 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 por diversos equipamentos para armazenamento e processamento de importantes bases de dados corporativos, com monitoramento de todos os ativos de hardware e *softwares*, e do tráfego de dados na rede, durante as 24 horas do dia, 7 dias por semana, em todos os dias do ano, com políticas bem definidas de segurança.

Essa infraestrutura permite o ágil atendimento às demandas dos órgãos estaduais, pois tem maior poder de processamento, maior espaço para armazenamento de informações e crescimento modular. Com espaço físico remodelado e ampliado com infraestrutura de alta disponibilidade para equipamentos, aplicativos e bancos de dados.



##### **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.

<b>Tamanho da Rede de Governo em 2017</b>	
<b>Tamanho da Rede de Governo</b>	<b>1.417 km</b>
<b>Quantidade de Circuitos em operação</b>	<b>1.376</b>

### **1.3.1.3. Desenvolvimento de Software**

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

A equipe de trabalho mantém sua estrutura de gestão através de times formados por 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 de gestão. Os times mantêm o processo de melhoria contínua através do *framework SCRUM*, método que busca a eliminação do desperdício como forma de aumentar a qualidade e a produtividade.

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

### **1.3.1.4. Inteligência de governo**

Em 2015 foi realizada uma mudança na estrutura organizacional com objetivo de ampliar benefícios e ações para atender às necessidades de gestão e do cidadão, quando foi criada a GEGOV. A mudança acompanhava tendências do mercado, concentrando esforços no provimento de soluções para dispositivos móveis, geotecnologia e gestão de conhecimento.

Os dispositivos móveis vêm apresentando cada vez mais popularidade e importância para o cidadão, sendo ferramenta fundamental nas ações de aproximação entre o Governo e a sociedade. Os dispositivos móveis permitem o desenvolvimento de soluções suportadas por uma gama variada de tecnologias embarcadas, aumentando a gama de serviços a serem ofertados.

A gestão do conhecimento é atividade primordial para o funcionamento adequado do Governo. Como há a captura e geração de um volume cada vez maior de dados e informações, as tarefas de gestão deste ativo tornam-se cada vez mais desafiadoras por diversos fatores. Os principais deles são o volume, a qualidade e a velocidade de coleta, processamento e provimento do conhecimento. O CIASC deu seus



primeiros passos em 2016, complementando seu poder de processamento nas tecnologias de BI, Tratamento de Dados, Visualização de Dados e construção de Painéis para Gestão (*dashboard e cockpit*).

Como resultado da criação da GEGOV, já foram desenvolvidos mais de 10 aplicativos para o governo e cidadão, tais como: Estudante SC, Professor SC, JUCESC, ARESC, Transparência SC, Vamos a Feira (projeto social), SOSurdo (projeto social) e Ambiental SC.

### 1.3.2. Desempenho econômico e financeiro

Com a retração da atividade econômica do país no ano de 2016, o Estado adotou forte controle de gastos a todos os órgãos públicos, o que impactou diretamente nos clientes do CIASC responsáveis por 79% do seu faturamento. Mesmo não reajustando seus preços e reduzindo contratos com Clientes da Administração Pública Estadual, a receita bruta teve uma variação positiva de 7,40%.

Dentro das diretrizes de contenção e redução de gastos, o CIASC implantou diversas ações, como cancelamento e renegociação de contratos com fornecedores, controle de gastos com pessoal, gastos com viagens, dentre outras ações de ganhos de produtividade, que impactou diretamente nos Custos e Despesas Operacionais, não considerando os efeitos do PDVI que variou em relação a 2015 apenas 2,23%.

O resultado operacional do Exercício de 2016 foi de R\$ 4.632 mil valor expressivamente superior ao resultado negativo de 2015 de R\$ 9.722 mil. Excluindo-se os efeitos do PDVI, por ser um evento não recorrente, alcançaríamos o resultado de R\$ 14.949 mil em 2016 ante R\$ 4.995 mil de 2015.

<b>Principais Indicadores Econômico-Financeiros</b>	Em R\$ mil		
	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>Var. %</b>
<b>Receita Operacional Bruta</b>	<b>108.872</b>	<b>101.372</b>	<b>7,40%</b>
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>94.813</b>	<b>86.639</b>	<b>9,09%</b>
<b>Custos e Despesas Operacionais</b>	<b>90.181</b>	<b>96.361</b>	<b>6,85%</b>
<b>Resultado Operacional do Exercício</b>	<b>4.632</b>	<b>(9.722)</b>	<b>147,64%</b>
<b>Custos e Despesas Operacionais sem efeitos do PDVI</b>	<b>79.864</b>	<b>81.644</b>	<b>2,23%</b>
<b>Resultado do Exercício Antes dos efeitos do PDVI</b>	<b>14.949</b>	<b>4.995</b>	<b>199,28%</b>

### 1.3.3. Recursos humanos

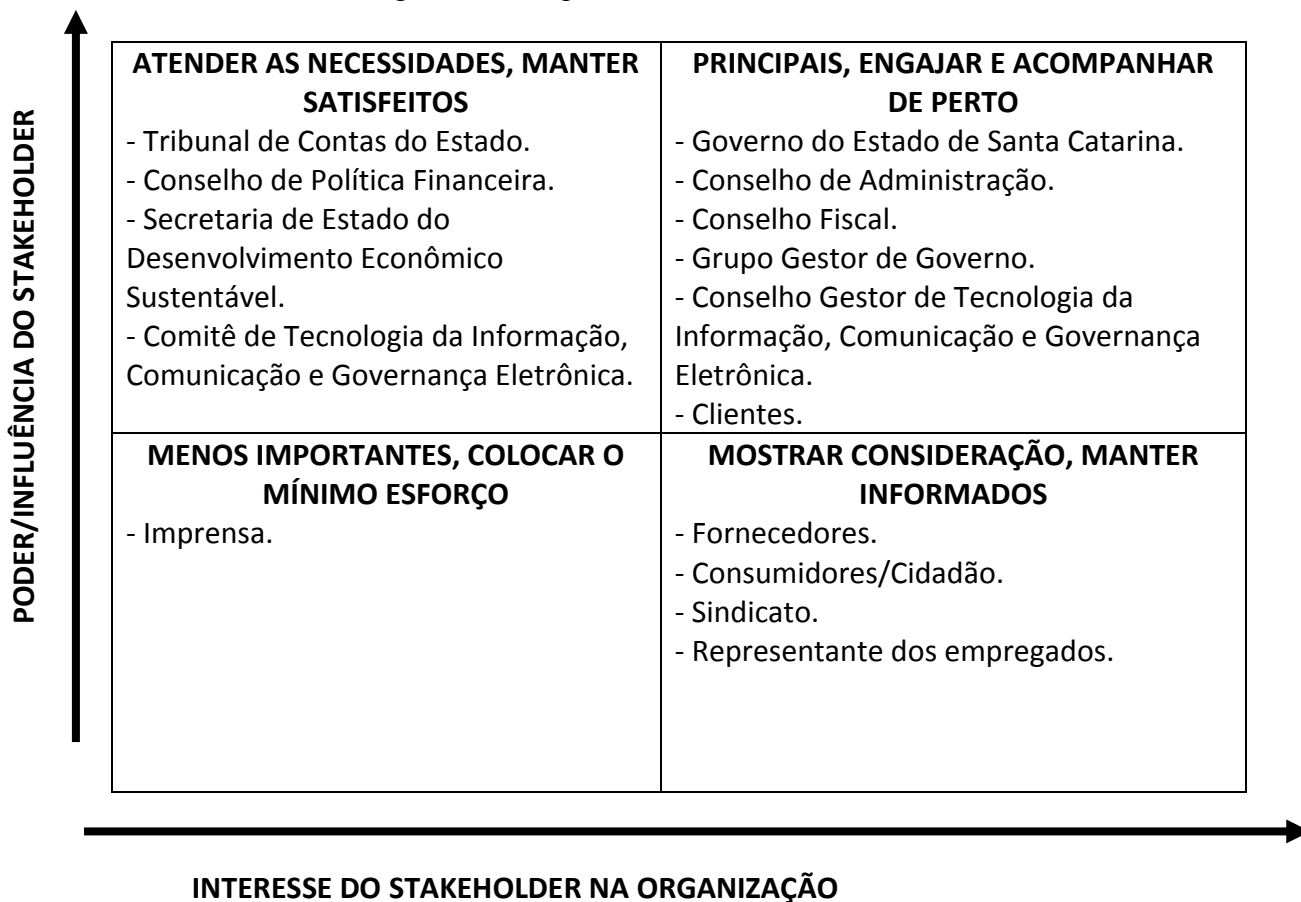
O quadro funcional do CIASC tem sua base de conhecimento concentrada em áreas da Ciência da Computação, Engenharia, Administração, Ciências Econômicas, Direito e Ciências Contábeis. Grande parte dos empregados (72%) possui nível superior e pós-graduação, desempenha suas atividades nas áreas de projetos, gestão e desenvolvimento de sistemas, redes de informação e comunicação, infraestrutura tecnológica, administração financeira e gestão administrativa.

Os empregados estão distribuídos nas seguintes áreas:

Área de Atuação	Qtde	%
Área Técnica	237	72,03%
Área Comercial	23	6,99%
Área Administrativa e Presidência	55	16,72%
Empregados à disposição e licenciados	14	4,26%
<b>Total</b>	<b>329</b>	<b>100,00%</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.



# ESCOPO DE ATUAÇÃO E PROPÓSITO

## 2. Escopo de atuação e propósito

### 2.1. Identidade organizacional

#### Missão

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

#### Visão

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

#### Valores

Competência – com conhecimento, habilidade e atitude.

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

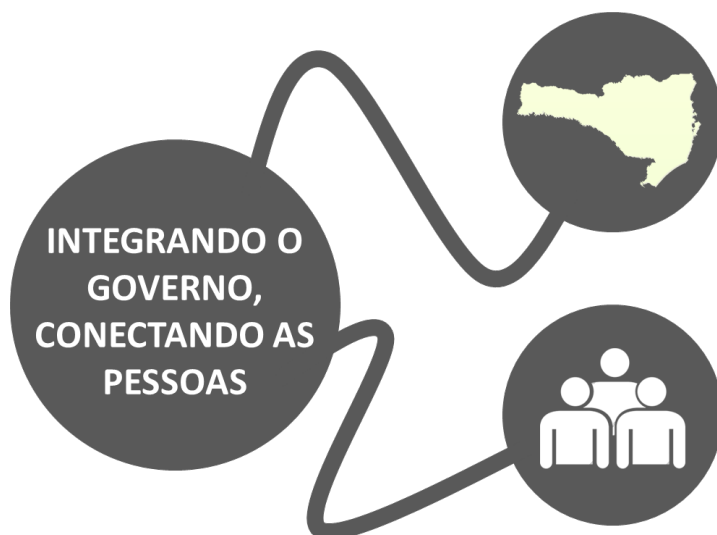
Evolução - Melhoria contínua com base na criatividade e inovação.

Responsabilidade - Respeito às pessoas e ao interesse público.

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

#### Slogan

Integrando o Governo, conectando as pessoas.



# ANÁLISE DE AMBIENTE

### 3. 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. 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.

### 3.2. 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.
Complexidade operacional, resultando em serviços executados e não faturados.
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).

### 3.3. 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.
Apoio e confiança do governador do Estado na alta gestão do CIASC.
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.

### 3.4. 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 em baixos investimentos em tecnologia da informação nos órgãos e entidades do Governo. (GGG)
Políticas públicas que afetam a arrecadação estadual.

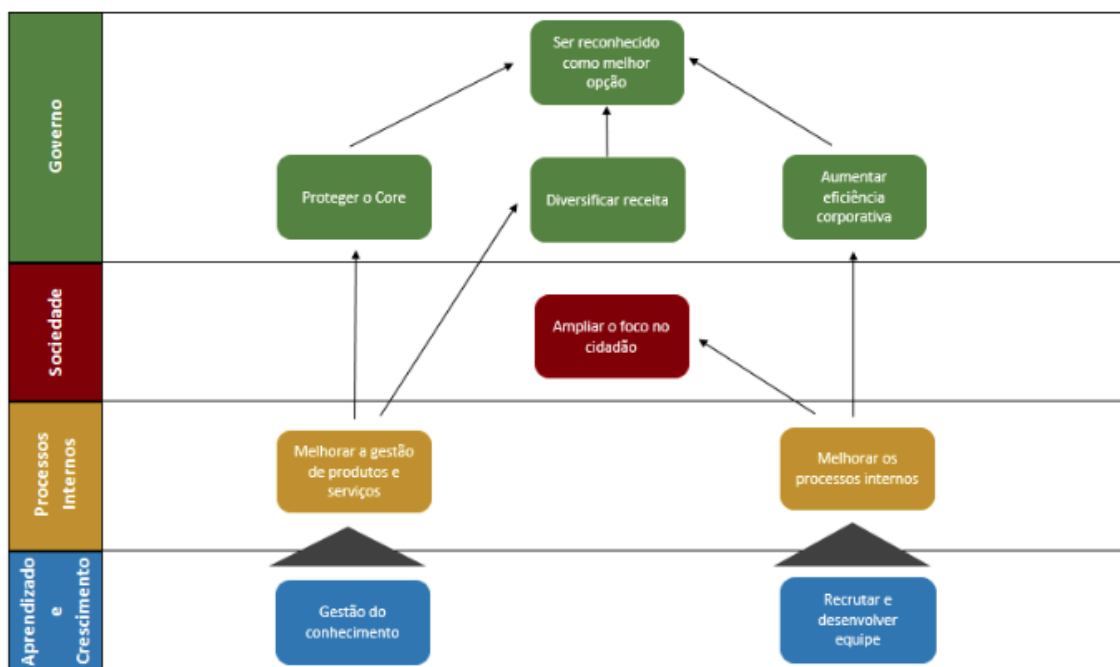
Insegurança jurídica (casos trabalhistas semelhantes com decisões diferentes); Políticas (de órgãos governamentais/reguladores) externas à empresa, que resultam em consequências para o CIASC.
Concorrência (estratégia preço baixo - entrada; preço alto - manutenção) de algumas empresas privadas.
Dificuldade 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.

# OBJETIVOS E METAS

#### 4. 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



## 4.1. Metas e indicadores

### 4.1.1. 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 2021
Governo	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
Governo	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
Governo	Proteger o core business (negócio principal)	Incrementar a receita global da empresa até 2021.	IE003 - GO - Incremento de receita global	20%
Governo	Proteger o core business (negócio principal)	Ampliar a cobertura da rede de governo até 2021.	IE004 - GO - Crescimento da rede de governo	250km
Governo	Proteger o core business (negócio principal)	Aumentar a densidade na utilização da rede de governo.	IE005 - GO - Crescimento dos pontos instalados na rede de governo	250 pontos
Governo	Proteger o core business (negócio principal)	Aumentar a densidade na utilização da rede de governo.	IE006 - GO - Performance no crescimento da rede	1,2 pontos/km
Governo	Proteger o core business (negócio principal)	Aumentar a capacidade de processamento do Data Center do CIASC.	IE007 - GO - Crescimento da capacidade de armazenamento do Data Center	370 TB
Governo	Proteger o core business (negócio principal)	Aumentar o número de servidores virtualizados na no Data Center.	IE008 - GO - Crescimento dos servidores virtualizados	50%
Governo	Proteger o core business (negócio principal)	Ter um Data Center de alta disponibilidade	IE016 - GO - Disponibilidade do Data Center	99,99%
Governo	Aumentar eficiência corporativa	Manter as receitas superiores aos custos e despesas totais.	IE009 - GO - Eficiência corporativa	>0

Sociedade	Foco no cidadão	Desenvolver produtos para atender as demandas do cidadão.	IE10 - SO – Cidadãos impactados pelas soluções CIASC	1.500.000
Sociedade	Foco no cidadão	Promover a disseminação tecnológica para a sociedade.	IE017 - SO – Disseminação tecnológica para o cidadão	3000
Processos internos	Melhoria na gestão de produtos e serviços	Desenvolver melhorias que superem as expectativas dos clientes	IE011 - PI - Gestão de Produtos e Serviços	9
Processos internos	Melhoria dos processos internos	Aperfeiçoar os processos internos do CIASC.	IE012 - PI - Processos internos	10%
Processos internos	Melhoria dos processos internos	Aprimorar a estratégia constantemente.	IE015 - PI - Gestão Estratégica	16
Aprendizado e crescimento	Recrutar e desenvolver equipe diferenciada	Manter os empregados capacitados.	IE013 - AC - Desenvolvimento da equipe	15 horas/pessoa
Aprendizado e crescimento	Gestão do conhecimento	Digitalizar os processos administrativos da empresa.	IE014 - AC - Gestão do conhecimento	80%

Os indicadores mencionados na tabela acima estão detalhados no tópico **4.1.2. Indicadores**.

### 4.1.2. 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:

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

- **IE004 - GO - Crescimento da Rede de Governo: Mede o crescimento absoluto (em Km) da rede de Governo (desconsiderando o SWAP)**
  - Periodicidade: Semestral;
  - Área responsável: GERED;
  - Fórmula:

$$N^{\circ} \text{ de Km de fibra instalado e iluminado no semestre}$$

- **IE005 - GO - Crescimento dos pontos instalados na Rede de Governo: Mede o crescimento do número de pontos instalados na Rede de Governo**
  - Periodicidade: Semestral;
  - Área responsável: GERED;
  - Fórmula:

$$N^{\circ} \text{ de novos pontos instalados na Rede de Governo no semestre}$$

- **IE006 - GO - Performance no crescimento da 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:

*Capacidade total atual do Data Center – 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:

*Receita bruta no período – Despesa total no período*

- **IE010 - SO - Foco no cidadão: Mede o quanto os produtos do CIASC estão sendo desenvolvidos para atender às demandas do cidadão**
  - Periodicidade: Anual;
  - Área responsável: GEGOV;
  - Fórmula:

$$\frac{N^{\circ} \text{ de novos produtos desenvolvidos no período com foco no cidadão}}{N^{\circ} \text{ total de novos produtos desenvolvidos no período}} \times 100$$

- **IE011 - PI - Processos Internos: 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 - Processos Internos: 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 de forma a alcançar os objetivos elencados pelo CIASC**

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

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

- **IE014 - AC - Gestão do Conhecimento: 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 - Gestão Estratégica: 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 – Disponibilidade do Data Center CIASC: Assegurar a alta disponibilidade dos serviços prestados aos clientes do CIASC**

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

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

- **IE017 - SO - Disseminação tecnológica para a sociedade: Mede o número de pessoas impactadas pelos eventos de disseminação tecnológica promovidos pelo CIASC.**

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

*Nº total de participantes nos eventos de disseminação tecnológica no ano*

# ANÁLISE DE RISCOS

## 5. Análise de riscos

Abaixo segue a análise dos riscos relacionados às ameaças identificadas pela Instituição.

Ameaças	Análise dos riscos	Objetivos estratégicos impactados
Crise econômica, podendo acarretar em queda nos investimentos em tecnologia da informação nos órgãos e entidades do Governo.	A Crise econômica já fez com que o GGG criasse restrições para reajustes dos contratos com fornecedores dos órgãos e entidades do Governo, sendo o CIASC um destes fornecedores. Além disso, a falta de recursos financeiros reduzirá os investimentos em tecnologia da informação, prejudicando ainda mais os resultados do CIASC. Logo, um cenário de redução das receitas e despesas crescentes poderá inviabilizar a busca pela eficiência corporativa e deixará a instituição sem recursos para modernização do parque tecnológico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a eficiência corporativa</li> <li>- Proteger o core business</li> </ul>
Políticas públicas que afetam a arrecadação estadual.	Os negócios do CIASC dependem da disponibilidade de recursos nos órgãos e entidades do Governo. Uma vez que a arrecadação estadual está prejudicada, os órgãos terão menos recursos disponíveis para o investimento em tecnologia da informação, o que resulta em queda nas vendas do CIASC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a eficiência corporativa</li> <li>- Proteger o core business</li> </ul>
Concorrência (estratégia preço baixo - entrada; preço alto - manutenção) de algumas empresas privadas.	Na oferta de rede, as instituições da iniciativa privada oferecem o mesmo tipo de serviço por um preço mais baixo que o ofertado pelo CIASC, pois possuem uma densidade muito maior de pontos instalados por quilometro de fibra óptica, reduzindo drasticamente seus custos de operação. Esta diferença nos preços aliada à necessidade de cortes e reduções de gastos nos órgãos e entidades do Governo pode gerar um alto risco de perde de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser reconhecido como a melhor opção</li> <li>- Proteger o core business</li> </ul>
Dificuldade de contratar especialistas e pessoas alocadas a projetos (dificuldade de contratação temporária).	A falta de especialistas em novos processos e tecnologias poderá impactar no desenvolvimento de novos produtos e serviços, podendo acarretar em atrasos nas entregas ou até mesmo na adoção de tecnologias ultrapassadas. Como resultado, o CIASC poderá perder seus clientes para empresas privadas, que possuem maior flexibilidade para aumentar e reduzir a capacidade produtiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser reconhecido como a melhor opção</li> <li>- Proteger o core business</li> <li>- Melhorar a gestão de produtos e serviços</li> </ul>

Excesso de instruções normativas.	O excesso de Instruções Normativas acaba impactando na produtividade da Instituição, que necessita desburocratizar os processos internos para ganhar eficiência e tornar-se mais competitiva frente aos concorrentes provados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar os processos internos</li> <li>- Aumentar a eficiência corporativa</li> </ul>
Previsão orçamentária inadequada dos clientes, gerando inadimplência e limitações orçamentárias.	A inadimplência impacta diretamente no resultado financeiro da empresa, uma vez que o CIASC, mesmo sem receber de seus clientes, precisará honrar suas obrigações com empregados e fornecedores. Sendo assim, uma taxa de inadimplência muito alta poderá acarretar em prejuízos no final do exercício, inviabilizando ainda investimentos no core business da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a eficiência corporativa</li> <li>- Proteger o core business</li> </ul>
Compra de máquinas, equipamentos e serviços diretamente pelos clientes: compras não são realizadas com planejamento, e em alguns casos podem atender a interesses isolados, desalinhado com tecnologia e interesses de governo.	O desalinhamento com o padrão tecnológico do Governo poderá gerar alguns eventos, como por exemplo: aumentar o custo de sustentação fornecido pelo CIASC, inviabilidade de fornecer sustentação para a tecnologia, impossibilidade de integração com os sistemas do Governo, entre outros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar a eficiência corporativa</li> <li>- Proteger o core business</li> <li>- Melhorar a gestão de produtos e serviços</li> </ul>
Instabilidade de escopo das demandas do cliente (sem os devidos ajustes de prazo e custo).	Projetos com instabilidade no escopo podem resultar em custos de desenvolvimento elevado, prejudicando a busca pela eficiência corporativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar a gestão de produtos e serviços</li> <li>- Aumentar a eficiência corporativa</li> </ul>
Limitações impostas pelo Conselho de Política Financeira e Grupo Gestor.	As limitações são impostas para os clientes do CIASC, reduzindo seus investimentos em tecnologia da informação, o que acaba influenciando as receitas da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificar a receita</li> <li>- Proteger o core business</li> <li>- Aumentar a eficiência corporativa</li> </ul>
Pouco conhecimento em TI por parte dos Gerentes de TI (setoriais e seccionais).	O pouco conhecimento em TI por parte dos Gerentes setoriais e seccionais dos clientes pode resultar em pouca percepção de valor das tecnologias oferecidas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser reconhecido como a melhor opção</li> </ul>
Entidades externas ao CIASC desenvolvendo soluções para substituir serviços já atendidos pela empresa. (ECV e outros).	Possibilidade de novos entrantes no mercado, podendo prejudicar o core business do CIASC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proteger o core business</li> </ul>

# FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

## 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:

### 6.1. Proteger o core business

Ação	Gerência responsável	Conclusão
Revisar políticas de acesso à informação (lógica)	GERED	31/05/2018

Ação	Gerência responsável	Conclusão
Formalizar o ciclo de vida dos produtos e serviços atuais.	GPROS	31/12/2018

### 6.2. Ser reconhecido como a melhor opção

Ação	Gerência responsável	Conclusão
Promover ações para aumentar a visibilidade do CIASC	ACO	31/07/2018

### 6.3. Ampliar a eficiência corporativa

Ação	Gerência responsável	Conclusão
Elaborar tabela de referência (preço) com previsão de reajustes para os produtos do CIASC.	GECOM	31/12/2019

Ação	Gerência responsável	Conclusão
Estabelecer mecanismos para medir, gerenciar e incrementar a lucratividade dos projetos.	GEFIN	31/12/2020

## 6.4. Diversificar a receita

Ação	Gerência responsável	Conclusão
Projeto Boa Vista	GEGOV	28/02/2018

Ação	Gerência responsável	Conclusão
Estruturar processo de avaliação de novos produtos	GPROS	28/02/2018

## 6.5. Ampliar o foco no cidadão

Ação	Gerência responsável	Conclusão
Desenvolver capacitação/cultura/sistema para ampliação do foco no cidadão (design thinking)	GEGOV	28/02/2018

## 6.6. Melhorar a gestão de produtos e serviços

Ação	Gerência responsável	Conclusão
Melhorar os processos de atendimento ao cliente	GECOM	31/07/2018

Ação	Gerência responsável	Conclusão
Usar estrutura de outros datacenters do estado para backup do datacenter do CIASC	GEDAT	31/07/2018

Ação	Gerência responsável	Conclusão
Adotar metodologia ágil para desenvolvimento de software em todas as equipes	GPROS	31/07/2018

Ação	Gerência responsável	Conclusão
Desenvolver e gerenciar um sistema de custos	GEFIN	31/10/2018

Ação	Gerência responsável	Conclusão
Transformar DATACENTER em produto, fácil migração "replicações" de órgãos estaduais para o CIASC	GEDAT	31/12/2018



Ação	Gerência responsável	Conclusão
Desenvolver e gerenciar a documentação dos produtos e serviços	GSOFT	31/05/2019

Ação	Gerência responsável	Conclusão
Ampliar a sinergia e integração entre as áreas impactadas em cada projeto	PRESI	31/12/2019

## 6.7. Melhorar os processos internos

Ação	Gerência responsável	Conclusão
Aperfeiçoar o planejamento de compras do CIASC	GERAD	31/03/2018

Ação	Gerência responsável	Conclusão
Revisar/praticar os procedimentos estabelecidos para controle de horários (descentralizar)	GEREH	30/04/2018

Ação	Gerência responsável	Conclusão
Introduzir ferramenta para gestão e execução das atividades, de forma centralizada	AGS	31/12/2018

Ação	Gerência responsável	Conclusão
Elaborar EGTI do Estado (Estratégia Geral de Tecnologia da Informação)	Diretoria Colegiada	31/12/2019

## 6.8. Recrutar e desenvolver equipe

Ação	Gerência responsável	Conclusão
Estruturar metodologia para definição das funções gratificadas da empresa	VPA	31/08/2018

Ação	Gerência responsável	Conclusão
Estabelecer projeto de incentivo para certificação técnica da equipe	VPT	31/08/2018

## 6.9. Gestão do conhecimento

Ação	Gerência responsável	Conclusão
Definir processo para gestão da inovação	GEGOV	30/04/2018

Ação	Gerência responsável	Conclusão
Implantar GED (gerenciamento eletrônico de documentos) para documentos do CIASC	GEDAT	31/12/2019

Ação	Gerência responsável	Conclusão
Separar as funções administrativas de “pessoal” e “desenvolvimento humano”	Diretoria Colegiada	31/12/2019