

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ETICE (2019-2023)



**EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO CEARÁ - ETICE**  
**ESCRITÓRIO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – EGC**  
**DEZEMBRO/2019**

**GOVERNADOR**

Camilo Sobreira de Santana

**VICE-GOVERNADOR**

Maria Izolda Cela de Arruda Coelho

**SECRETÁRIO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO**

Flávio Jucá (respondendo)

**PRESIDENTE DA ETICE**

Adalberto Albuquerque de Paula Pessoa

**ELABORAÇÃO – Grupo de Trabalho**

Regina Estela Benevides de Lima – EGC/Etice (coordenação do PE)

Alda Oliveira – Etice/Seplag

Emília Quezado – Etice/Sedet

Kátia Arruda – Etice

Maria Jeane Peixoto Sampaio – Etice/Seplag

Maria José Furtado – Etice/Seplag

Rossana Luduena – Etice/Seplag

Silviane Torres da Costa – Etice/Seplag

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	04
2. Metodologia Utilizada .....	05
3. Declaração da Missão, Visão e Valores (Identidade Organizacional) .....	05
4. Desdobramento das Estratégias (Objetivos, Ação e Projetos) .....	07
5. Considerações .....	15

## 1. INTRODUÇÃO

Este documento tem como objetivo apresentar o Planejamento Estratégico da Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará - Etice, período 2019-2023, construído de forma participativa no seminário realizado nos dias 19 e 20 de setembro de 2019, no auditório da Secretaria do Planejamento e Gestão do Ceará – SEPLAG, com a participação do Presidente da Etice, Adalberto Albuquerque de Paula Pessoa, membros do Conselho de Administração da empresa, diretores, gerentes, empregados da ETICE e colaboradores (terceirizados e prestadores de serviços) indicados pelas diretorias.

A Etice é uma empresa pública, dotada de personalidade jurídica de direito privado, da Administração Indireta, foi criada pela Lei 13.006, de 24 de março de 2000, tendo o seu estatuto atualizado por meio do Decreto nº 32.792, de 21 de agosto de 2018. É vinculada à Secretaria do Planejamento e Gestão – SEPLAG, tem sede em Fortaleza e jurisdição em todo o território do Estado do Ceará.

Este planejamento encontra-se alinhado às diretrizes e políticas do Governo do Estado, por meio do Programa Governo Digital do Ceará, que tem como objetivo realizar a transformação digital da gestão pública estadual por meio de tecnologias inovadoras e disruptivas, para melhorar o acesso aos serviços públicos, ampliar a disponibilidade e compartilhamento de dados governamentais e fomentar a participação e controle social. Esse programa integra-se ao Plano Estratégico de TIC do Estado – PETIC.

Para a construção deste planejamento, ressalta-se também como diretrizes a publicação das Leis do Hub de TIC em dezembro de 2018 e julho de 2019, que contempla ainda a atualização do modelo de gestão de TIC (governança), a **Lei 13.303 – Lei das Estatais, de 30 de junho 2016**, bem como a publicação do Edital de Pré-qualificação para provimento de serviços em nuvem, em agosto de 2019.

Apresentamos a seguir o portfólio de projetos corporativos do Governo priorizados para o Programa Governo Digital do Ceará:

- 1 - Transformação dos Serviços Públicos em digitais
- 2 - Virtualização de Processos Administrativos
- 3 - Implantação do Laboratório de Inovação
- 3 - Implantação da Gestão de Tratamento e Proteção de Dados (Comitê) e BigData Ceará.
- 4 - Identidade Digital Única
- 5 - Criação e Implantação do Programa de Desenvolvimento e Capacitação em Transformação Digital
- 6 - Virtualização da Previdência do Governo (CearáPrev)
- 7 - Implantação de Solução Gestão Pessoas e Folha Pagamento (integração).

## 2. METODOLOGIA UTILIZADA

A metodologia utilizada no PE da Etice foi participativa, com formação de grupos de trabalho e validação dos resultados em plenária. Utilizou-se a metodologia de planejamento estratégico tradicional associado à ferramenta Balanced Scorecard – BSC.

Inicialmente foram revistos os elementos do sistema Etice, onde foi apresentado e parcialmente validado em plenária o seu Canvas **de Negócio**, o qual expõe de forma gráfica os componentes do sistema organizacional, possibilitando a todos um melhor entendimento da empresa com ênfase em seus Clientes e Resultado desejados.

Tendo sido apresentadas as diretrizes para o alinhamento estratégico, passou-se então pela elaboração da **Identidade Organizacional** (Missão, Visão e Valores) em plenária, e pela **Análise Situacional da empresa (Ambientes Externo e Interno) realizadas pelos grupos de trabalho**. Na fase seguinte, os grupos de trabalho definiram as **Estratégias** – Objetivos Estratégicos e Ações, e em fase posterior a definição dos projetos estratégicos.

## 3. DECLARAÇÃO DA MISSÃO VISÃO E VALORES – Identidade Organizacional

A seguir, apresentamos a Identidade Organizacional da Etice:

A missão sintetiza a razão da existência da empresa que é “**prover soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação a serviço do cidadão**”.

A Visão estabelece direção e foco e indica que a Etice quer “**ser referência como empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação, indutora da inovação e modernização da gestão pública, com reconhecimento dos seus clientes**”.

Os valores representam os princípios éticos que devem nortear as ações e a conduta da empresa. São eles: **Transparência; Proatividade; Ética; Comprometimento; Equidade; Credibilidade; Criatividade**.

## **4. DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS (OBJETIVOS, AÇÕES E PROJETOS ESTRATÉGICOS)**

### **4.1 Mapa Estratégico da ETICE - 2019-2023**



Figura 1 – Mapa Estratégico da Etice

## 4.2 DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS

O desdobramento das Estratégias em Objetivos Estratégicos e Ações, realizado nas perspectivas Resultados, Clientes, Processos Internos e Pessoas e Inovação, permite o planejamento de ações e projetos que devem ser executados para o alcance dos objetivos e a eficácia das estratégias.

Na figura 1 apresentamos o Mapa Estratégico da Etice, que é uma representação gráfica da estratégia organizacional e evidencia os desafios que a organização terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro. É estruturado por meio de objetivos estratégicos distribuídos nas perspectivas do negócio.

Alinhado às estratégias de Governo, e tendo como base a **Análise Situacional da Etice realizada**, são apresentados na planilha a seguir o desdobramento das estratégias em Objetivos Estratégicos, Ações e Projetos.

PERSPECTIVA BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	AÇÃO	PROJETO/ ATIVIDADE	JUSTIFICATIVA DO PROJETO	PRINCIPAIS ENTREGAS	ÁREA DEMANDANTE	ÁREA RESPONSÁVEL	PRIORIDADE
RESULTADO	1. Alavancar o crescimento contínuo da ETICE do ponto de vista econômico e financeiro	1.1. Monitorar o resultado financeiro da Etice (Ebitda)	Monitoramento da geração operacional do caixa.	Realizar o controle da margem Ebitda.	Levantamento dos indicadores mensais e de resultado do PE	DIAFI	DIAFI	1º
			ERP Estratégico	Realizar controles financeiros.	(80% da implantação realizada.)	DIAFI	DIAFI	1º
CLIENTES	2. Aprimorar relacionamentos com os clientes.	2.1. Definir e implantar o Programa de Negócios da Etice.	Atualização do Portfólio de Serviços.	Necessidade de apresentar aos clientes os serviços ofertados pela Etice com as principais informações; Dar suporte para a Governança Corporativa; Transparência na prestação dos serviços.	- Catálogo de serviços e produtos e atualizados; - Precificação dos Serviços; - Minutas de contratos; - Processos redesenhados. (4 entregas)	DIREN	DIREN	1º
			Divulgação da vantagem competitiva de aquisição de produtos e serviços com a Etice	Agregação de Valor dos produtos e serviços da Etice para satisfação do cliente.	Plano de divulgação da vantagem competitiva dos produtos e serviços elaborados e divulgados.	DIREN	DIREN	
			Desenvolvimento do Marketing e Publicidade.	Promover o marketing e publicidade da empresa para aumentar a visibilidade e imagem da empresa.	Plano de comunicação e marketing elaborados e implantados.	Grupo do PE Etice	DIREN	1º
			Programa de Relacionamento Externo	Necessidade de ter um Programa de Relacionamento (ativo e passivo) por segmento de Cliente.	- Plano de Eventos c/ os clientes elaborado e implantado; - Planos de visita elaborados e implantados; - Acompanhamento; - Realização da jornada do Cliente. (4 entregas)	DIREN	DIREN	1º

PERSPECTIVA BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	AÇÃO	PROJETO/ ATIVIDADE	JUSTIFICATIVA DO PROJETO	PRINCIPAIS ENTREGAS	ÁREA DEMANDANTE	ÁREA RESPONSÁVEL	PRIORIDADE
CLIENTES	3. Garantir oferta de serviços públicos com qualidade, prontidão e preços competitivos.	3.1 Definir um Plano de Marketing contendo uma Política de Preços competitivos por serviços e produtos de TIC.	Programa de Relacionamento Interno.	Ampliar o conhecimento dos produtos e serviços internamente para melhor atendimento dos clientes em todas as áreas da Etice.	- Plano de comunicação de relacionamento interno elaborado e implantado; - Programa de integração entre as áreas da Etice elaborado e implantado.	DIREN	DIREN/ DIGEP	
			Definição da Política de preços competitivos de serviços e produtos de TIC	<i>Feedback</i> dos clientes com relação ao alto custo dos produtos e serviços da Etice.	Pesquisa de Mercado Acesso ao Gartner Group Disponibilizado Legislação revista Estratégias Governamentais definidas.	DIREN	DIREN	1º
PROCESSOS INTERNOS	4. Aprimorar e desenvolver processos para suportar o modelo de negócio da Etice	4.1 Redesenhar e/ou digitalizar os Processos prioritários.	Implantação de ferramenta BPMS	Necessidade de tornar mais ágeis os processos.	Análises de ferramentas; Projeto Piloto implantado; Ferramenta implantada e formalizada.	EGC	EGC/ DIREN DIOPE	1º
			Digitalização do Processo Comercial	O Comercial é o principal canal de relacionamento com o Cliente.	Redesenho do Processo Comercial revisto, implantado e digitalizado em ferramenta BPMS.	DIREN	EGC/ DIREN	1º
		4.2 Gestão de Riscos	Elaboração do Plano de Gerenciamento de Riscos	Com a adequação à LGPD, com o propósito de mitigar os riscos da Etice.	Plano de Gerenciamento de Riscos Elaborado e implantado: - Mapeamento dos riscos críticos por área; - Elaboração do Plano de Contingência; - Monitoramento da execução do Plano de Contingência.	EGC	EGC	1º
		4.3 Elaborar e implementar a Política de Segurança da Informação	Implementação da Política de Segurança da Informação da Etice e adequação à LGPD	Necessidade de definir diretrizes, estratégias, responsabilidades e competência, normas e	- Política de adequação à LGPD elaborada e implementada	DIOPE/ EGC	DIOPE	

PERSPECTIVA BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	AÇÃO	PROJETO/ ATIVIDADE	JUSTIFICATIVA DO PROJETO	PRINCIPAIS ENTREGAS	ÁREA DEMANDANTE	ÁREA RESPONSÁVEL	PRIORIDADE
PROCESSOS INTERNOS	5. Prover infraestrutura para suportar o modelo de negócio da Etice.	5.1 Melhorar a infraestrutura de software, hardware e equipe técnica.		procedimentos para assegurar a integridade e aspectos legais.				
			Atualização do núcleo de rede	Saturação do switches de borda e core. Paralisação dos serviços e alto número de reclamação	Núcleo de rede atualizado: - Equipamentos contratados (serviços) e instalados	DIOPE	DIOPE	
			Substituição da tecnologia do acesso de última milha	Obsolescência da tecnologia. Poluição do espectro das frequências de radio.	- Tecnologia prospectada implantada. (Fibra, Gpon,LTE )	DIOPE	DIOPE	
			Estruturação da TIC Interna	Inexistência da TIC interna impossibilitando atender à demanda interna .	- Software definidos, adquiridos e implantados - Hardware - Pessoas	DIOPE	DIOPE	
		Expansão física do CDC	Para atender as demandas, visando à Universalização do acesso..	- Estratégia da expansão definida; Estrutura física do CDC expandida.	DIOPE	DIOPE		
		5.2 Viabilizar tecnicamente a oferta do <b>Portfólio</b> de produtos e serviços de TIC.	Revitalização do CDC	A infraestrutura atual encontra-se insuficiente para suportar os projetos de comunicação de dados. Melhorar a capacidade da rede.	CDC revitalizado: - Equipamentos atualizados; - capacidade de banda aumentada.	DIOPE	DIOPE	1º
		Estruturação da operação do Hub de TIC	Atender os aspectos legais. Prover economia do Estado com o compartilhamento dos serviços.	- Plano de estruturação elaborado; - Operação do Hub estruturada.	DIOPE	DIOPE	1º	
		Estruturação da Nuvem Privada.	Aspectos legais; Atender ao modelo de nuvem definido pelo Estado.	- Modelo definido; - Nuvem privada implementada.	DIOPE	DIOPE	1º	

PERSPECTIVA BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	AÇÃO	PROJETO/ ATIVIDADE	JUSTIFICATIVA DO PROJETO	PRINCIPAIS ENTREGAS	ÁREA DEMANDANTE	ÁREA RESPONSÁVEL	PRIORIDADE
				Informações sensíveis que não podem estar na nuvem pública.				
			Implantação de PaaS e SaaS	Para atender o modelo de Nuvem e do HTIC (Hub).	- Sistema de Orquestração de nuvem atualizado; - Equipe técnica capacitada; PaaS e SaaS implantados.	DIOPE	DIOPE	1º
PESSOAS	<b>6. Fomentar uma cultura e ambiente organizacional estimulador para o desenvolvimento das pessoas</b>	6.1 Prover um Sistema integrado de gestão de pessoas	Implantação do Sistema integrado de gestão de pessoas	Dificuldade de diagnósticos de Pessoas em tempo hábil; Informações imprecisas; Bancos de dados de Pessoas desintegrados. Melhoria do Sistema de Ponto .	Ferramenta identificada; Sistema implantado com relatório e BI.	DIGEP	DIGEP/ DIOPE	1º
		6.2 Promover a melhoria do Clima Organizacional e da Qualidade de Vida no trabalho.	Programa Qualidade de Vida no Trabalho.	Gerar melhoria do clima organizacional; Aumentar o cumprimento de metas; Gerar economicidade. Readequar recursos para outros investimentos.	- Programas de esporte, lazer e cultura - Redução da Jornada de Trabalho opcional - Política de desenvolvimento sustentável..	DIGEP	DIGEP	1º
			Implementação do Calendário Anual de atividades de melhoria do Clima Organizacional	Propor e garantir atividades para melhoria do clima organizacional.	Atividades inovadoras criadas; Memes Institucionais (Linguagens de comunicação) criados; Calendário específico animado com referências aos principais eventos criados e implantados.	DIGEP	DIGEP/ Comunicação	2º
		6.3 Criar programa de parcerias que promova ambiente organizacional moderno e estimulador para o desenvolvimento das pessoas	Programa de Parcerias	Melhoria do clima organizacional; Qualificação.	Curso de Ingles Curso de Pós-graduação; Bolsas de estudo.  Cartão ETICE/Cupons de descontos;.	DIGEP	DIGEP	1º

PERSPECTIVA BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	AÇÃO	PROJETO/ ATIVIDADE	JUSTIFICATIVA DO PROJETO	PRINCIPAIS ENTREGAS	ÁREA DEMANDANTE	ÁREA RESPONSÁVEL	PRIORIDADE
PESSOAS					Cultura e lazer.			
			Implantar o Memorial Virtual de TIC do Ceará da ETICE	Necessidade de preservar a história da Etice para gerar memória afetiva e positiva visando o clima organizacional e marketing para os clientes.	Memorial Virtual de TIC do Ceará da ETICE implantado.	DIGEP	COMUNICAÇÃO	3º
		<b>6.4 Modernizar a ETICE</b>	<b>Projeto de Modernização da ETICE</b>	Melhoria do ambiente de trabalho. Possibilitar melhoria da produtividade.	Pessoas Tecnologia Estrutura Física	DIGEP	DIGEP/DIAFI	1º
		PS: Foram incluídos como demandas prioritárias os seguintes projetos em AZUL, antes pertencentes à Ação “Estruturações das Áreas”, Objetivo Estratégico \$. Aprimorar e desenvolver processos para suportar o modelo de negócio da Eitce.	Estruturação interna da DIREN (Reestruturação da Central de Serviços...)	Para atender à nova estrutura organizacional e demandas dos clientes. A central de Serviço é o Principal canal de entrada para a CSCTIC e relacionamento c/ o Cliente.	Equipe estruturada; Equipe Capacitada; Infraestrutura implantada.	DIREN	DIREN/DIGEP/DIAFI	
			Estruturação do EGC (controle Interno...)	Atender às novas competências do EGC, conforme Lei 13.303 – Lei das Estatais.	Equipe estruturada; Equipe Capacitada; Desenho dos processos; Infraestrutura implantada.	EGC	EGC	1º
	<b>6.5 Criar ambiente Virtual de Trabalho</b>	Projeto Home Office	Otimização de recursos físicos, estruturais e pessoas; Agilidade aos processos de trabalhos; Ambiente propício à criatividade; Qualidade de vida e economicidade na gestão pública.	- Estudo de viabilidade realizado; - POC implementada; - Home Office implementado - Atividades/Metas home office definidas.	DIGEP	DIGEP	3º	

PERSPECTIVA BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	AÇÃO	PROJETO/ ATIVIDADE	JUSTIFICATIVA DO PROJETO	PRINCIPAIS ENTREGAS	ÁREA DEMANDANTE	ÁREA RESPONSÁVEL	PRIORIDADE
		6.6 Elaborar política de gestão e desenvolvimento de pessoas.	Política de gestão e desenvolvimento de Pessoas	Necessidade de ter uma Política de Gestão de Pessoas visando à melhoria dos processos de trabalho e resultados da empresa.	Normas e diretrizes organizacionais para o provimento de pessoas e organização dos seus quadros técnicos e operacionais.	DIGEP	DIGEP	1º
	<b>7. Desenvolver competências e habilidades das pessoas para gerar inovação e atendimento de excelência aos seus clientes.</b>	7.1 Prover pessoas qualificadas – Novos Talentos	Programa de Provimento de Pessoas	Atrair talentos para desenvolvimento de soluções de TIC inovadoras visando ampliação da receita e a sustentabilidade da ETICE	Banco de Talentos criado; Novos profissionais providos internamente e para órgãos e entidades; <i>(Demandas: Central de Serviços compartilhados ; Diren - gerência de inovação.)</i>	DIGEP/ demais áreas	DIGEP	1º
			ACADEMIA Etice.	Incrementar pesquisa e inovação para a ETICE e gerar intercambio de conhecimento.	- Convênios, Contratos, Termos de Parcerias firmados com empresas e institutos de pesquisa e academias; - Projetos inovadores.	DIGEP/ DITEC	<b>DIGEP/ DITEC</b>	1º
		7.2 Elaborar programa de formação e qualificação continuada.	Programa de formação e qualificação continuada.	Manter o quadro técnico atualizado e treinado para atender as demandas da empresa.	- Comitê do programa criado - Programa de formação e qualificação continuada elaborado	DIGEP	DIGEP	3º
<b>INOVAÇÃO</b>	<b>8. Implementar pesquisa, desenvolvimento e inovação para absorção de novas tecnologias</b>	8.1 Realizar o diagnóstico de demandas de mercado para direcionar a Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação – PDI.	Levantamento das demandas de mercado para direcionar a Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação – PDI.	Atender às funções do Hub de TIC; Necessidade de conhecer e focar as demandas dos clientes.	- Formulários de Pesquisa - Resultados das Pesquisas	DITEC	DITEC/ DIREN	1º
		8.2 Expandir o modelo de pré-qualificação para oferta de novos produtos e serviços.	Expansão da aplicação do Modelo de Pré-qualificação.	Tornar mais ágil, simples o processo de aquisição de produtos e serviços com melhor rentabilidade para	Novos Editais de Pré-Qualificação	DITEC	DITEC	2º

PERSPECTIVA BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	AÇÃO	PROJETO/ ATIVIDADE	JUSTIFICATIVA DO PROJETO	PRINCIPAIS ENTREGAS	ÁREA DEMANDANTE	ÁREA RESPONSÁVEL	PRIORIDADE
				a ETICE.				
		8.3 Buscar parcerias com órgãos financiadores de PDI.	Promoção de recursos para inovação.	Intermediar a captação de recursos para suportar inovações e fomentar empresas de TIC .	Parcerias Estabelecidas	DITEC	DITEC	3º
		8.4 Incentivar programas de ideias de inovação interna.	Banco de Ideias de Inovação.	Incentivo à inovação nos processos internos para gerar projetos inovadores.	Instrumentos de captação de ideias (blogs, fóruns, grupos, etc)	DITEC	DITEC/ DIOPE	4º
		8.5 Buscar parcerias com empresas e institutos de pesquisa e academias.	Incluir	Incluir	incluir	DITEC		incluir

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico (PE) é um instrumento para a definição dos rumos de uma empresa, visando o alcance dos resultados e melhor aplicação de seus recursos. Para o Estado do Ceará, o PE da Etice se torna primordial para que se obtenha ganhos de produtividade e redução de custos na contratação dos serviços de TIC de forma compartilhada. Isto proverá ao Governo do Estado a tecnologia adequada e em tempo hábil para o sucesso de seus projetos, visando a satisfação de seus cidadãos e usuários.

Para tanto, se faz necessário que as áreas da Etice consolidem seus Planos de Ação, no nível tático e operacional, alinhando-os aos objetivos e ações traçados, sem perder o foco nas estratégias do Governo do Estado e de seus órgãos e entidades estaduais.

Para o melhor desempenho e resultados dos projetos, ressalta-se a necessidade de se alocar e capacitar Gerentes de Projetos para atuarem efetivamente à frente dos projetos.

Finalizando, as fases posteriores de monitoramento e avaliação dos resultados do PE serão coordenadas pelo Escritório de Governança Corporativa - EGC, tendo como base os indicadores e metas traçados pelas áreas de negócios.