

RELATÓRIO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024/2028

EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO CEARÁ – ETICE

FORTALEZA-CE

DEZ/2024



SUMÁRIO

- 1. CONTEXTUALIZAÇÃO, 3**
- 2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL, 3**
- 3. ANÁLISE DE CENÁRIOS – MATRIZ SWOT, 4**
- 4. MATRIZ TOWS, 5**
- 5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, 5**
 - 5.1. MAPA ESTRATÉGICO, 6**
- 6. INICIATIVAS, 6**
 - 6.1. SÍNTESE DA AGENDA ESTRATÉGICA, 7**
- 7. REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, 11**
- 8. RESULTADO DO PLANEJAMENTO 2024, 13**
 - 8.1. QUADRO DE DESEMPENHO DA ETICE EM 2024, 17**
- 9. CONSIDERAÇÕES FINAIS, 18**



1.CONTEXTUALIZAÇÃO

O processo de elaboração do Planejamento Estratégico teve início em agosto de 2023 com definições, de local, facilitador, metodologia a ser utilizada demais itens de logística. Além de atender o que reza a lei 13.303, de 30 de junho de 2026, no item II, parágrafo 1º do art. 23, que a empresa deve ter estratégia de longo prazo, por no mínimo, 5 (cinco)anos.

Em outubro de 2023, foi realizado o “Esquenta Planejamento”, reuniões com cada área de negócio tratando da análise do ambiente interno e externo, onde abriu um espaço para reflexões sobre as limitações e potencialidades de cada unidade organizacional. A partir do “Esquenta” obteve-se maior participação das áreas de negócios e interação de seus colaboradores que refletiu sentimento de pertencimento por parte das pessoas.

Em novembro de 2023 foi realizada uma oficina no Centro de Treinamento da Cagece – Cia de Água e Esgoto do Ceará, em parceria com a Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará – EGP, com a metodologia mesclada em Balance ScoreCard – BSC e Inteligência Artificial (Chat GPT). Teve como conteúdo programático a Identidade Organizacional, Análise dos ambientes interno e externo – Matriz SWOT, Matriz TWOS, Definição de Objetivos Estratégicos e Metas, Estratégias e Iniciativas. Durante o ano de 2024 foram definidos indicadores e metas por objetivo estratégico e criadas iniciativas para atingir os objetivos, as quais poderia ser projetos, atividades e ação de gestão.

O Escritório de Governança Corporativa – EGC, responsável e mentor da atividade de Planejamento na ETICE, dar continuidade a execução do PE no que se refere a conclusão das etapas como Plano de Ação Estratégico e Agenda Estratégica como meio de posterior disseminação e monitoramento, garantindo assim a efetividade do planejamento, monitoramento e avaliação contínua do desempenho da organização.

O Ciclo de 2024 finalizou com a revisão do planejamento em novembro e fechamento do monitoramento do último trimestre. Fizemos um movimento participativo que nos possibilitou uma análise apurada do que foi realizado através da apuração dos indicadores. Apresentaremos os resultados ao longo deste documento.

2.IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Diante da análise do ambiente, e do contexto que a empresa está inserida a identidade organização foi atualizada com o seguinte resultado:

VISÃO

Ser reconhecida nacionalmente até 2028, como empresa de excelência em soluções tecnológicas, que promovam a inovação e a transformação digital de forma sustentável, acessível e segura.

MISSÃO

Prover soluções tecnológicas que impulsionem inovação, modernização e transformação digital, visando à eficiência da gestão pública e a melhoria dos serviços ao cidadão.

VALORES

Transparência, Ética, Comprometimento, Inovação, Respeito, Credibilidade, Integração, Conhecimento e Empatia.



3. ANÁLISE DE CENÁRIOS – MATRIZ SWOT

O conteúdo da matriz swot foi construído a partir de reuniões facilitadas pelo Escritório de Governança da empresa com um grupo expressivo de colaboradores e gestores das áreas de negócio, e concluída na oficina com a divisão de grupos, obtendo a consolidação seguinte:

	• FATORES POSITIVOS	• FATORES NEGATIVOS	
Oportunidades	• Crescimento da digitalização dos serviços públicos interno e externo ao estado do Ceará, (Verificar Ameaça dos outros atores do Governo) (Decisão Política do Governo que a ETICE será o órgão executor) • Necessidade de melhoria na infraestrutura de telecomunicações e Projetos de TIC para atender demandas municipais • Necessidade do uso de soluções de nuvem e demais tecnologias para a administração pública • Necessidade de Adequação dos órgãos à Segurança da Informação e LGPD para proteção de dados. • Disponibilidade de Investimentos externos para projetos da área de TIC • Legislação que possibilita a ampla atuação da Etice como provedora de soluções de TIC promovendo a transformação digital.	• Riscos de segurança cibernética e ataques a infraestruturas críticas. • Dependência e restrições orçamentárias financeiras • Regulações, legislações e decisões judiciais e do Tribunal de Contas que possam limitar ou prejudicar operações. • Decisões e interferências políticas. • Cenário atual de estrutura pública de TIC estadual fragmentado (Empresa de TIC/Laboratório de Inovação/Gestão Estratégica/Ciência e Tecnologia) • Alto nível de inadimplência dos clientes	Ameaças
Pontos fortes	• Experiência e conhecimento sobre as necessidades da administração pública estadual cearense. • Infraestrutura de redes ampla e em constante melhoria. • Soluções de TIC diversificadas e abrangentes. • Capacidade de orientar e implementar projetos de TIC relacionados às políticas públicas. • Modelo de negócio otimizado para contratação e provimento de soluções em TIC. • Processo contínuo de pré-qualificação para viabilizar parcerias com grandes empresas do setor.	• Inexistência da área de TIC interna na estrutura organizacional. • Demora na tomada de decisões e implementações • Dificuldades em atrair e reter talentos • Desatualização com as últimas tendências tecnológicas. • Inexistência de automação nos processos organizacionais (Inexistência de E.R.P.) • Cadeia de valor desconhecida em grande parte das áreas de negócio • Inexistência de Fluxo do Processo de compras. • Pouca integração entre as áreas. • Limitações em termos de inovação quando comparado a outras empresas de TIC. • Comunicação ineficaz com diferentes entidades. • Limitações em termos de marketing e posicionamento no mercado. • Perfil de parte da Força de trabalho não compatível com as competências necessárias para o atual cenário. • Política de Precificação inadequada. • Normatização desatualizada / inexistente. • Ausência de um Plano de Capacitação compatível com a proposta de valor da empresa • Instalações físicas/layout inadequados e equipamentos obsoletos. • Indisponibilidade de recursos financeiros para implantação de um Plano de Contingência formal. • Inexistência de Política de Segurança e inadequação à LGPD. • Pouca adesão ao modelo de gestão participativa. • Carência de profissionais. • Inexistência de apoio à saúde emocional. • Oferta de serviços com qualidade comprometida em razão da ineficiência de parceiros. • Falta de disseminação da Cultura Organizacional.	Pontos Fracos

4. MATRIZ TOWS

A análise é feita com base na matriz swot e a partir de cruzamentos apresentados na tabela seguinte, pode-se construir algumas estratégias:

Pontos fortes para aproveitar oportunidades	- Experiência em administração pública + Crescimento da digitização de serviços: Promover projetos digitais inovadores, aproveitando o conhecimento interno. - Infraestrutura de redes + Necessidade de melhoria em telecomunicações: Expandir e aprimorar a infraestrutura para atender as demandas municipais. - Soluções de TIC diversificadas + Uso de soluções de nuvem: Integrar tecnologias de nuvem nas ofertas de serviços. - Capacidade de implementação de projetos + Necessidade de adequação à LGPD: Desenvolver soluções que garantam a conformidade com a LGPD.	- Conhecimento sobre administração pública + Riscos de segurança cibernética: Fornecer soluções de segurança robustas com base no entendimento das necessidades do setor público. - Infraestrutura de redes + Dependência financeira: Usar a infraestrutura existente para gerar mais receita e reduzir a dependência de fundos externos. - Modelo de negócio otimizado + Decisões políticas: Adaptar o modelo de negócio para ser resiliente a mudanças políticas e legislativas.	Pontos fortes para minimizar as ameaças
Pontos fracos para aproveitar as oportunidades	- Inexistência de área de TIC interna + Crescimento da digitização: Desenvolver uma divisão interna de TIC para liderar a transformação digital. - Demora nas decisões + Necessidade de melhorias em telecomunicações: Agilizar o processo de tomada de decisão para capitalizar rapidamente nas oportunidades de melhoria da infraestrutura. - Desatualização tecnológica + Uso de soluções de nuvem: Atualizar as competências tecnológicas para incorporar soluções de nuvem.	- Inexistência de área de TIC + Riscos de segurança cibernética: Estabelecer uma equipe dedicada de TIC focada em segurança cibernética. - Desatualização tecnológica + Dependência financeira: Buscar parcerias e investimentos para modernizar tecnologias sem aumentar a dependência financeira. - Comunicação ineficaz + Decisões políticas: Melhorar a comunicação para ser mais eficaz em ambientes políticos incertos.	Pontos fracos para minimizar as Ameaças

5.OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A partir das estratégias sugeridas e com a aplicação da metodologia foram elaborados e validados os objetivos estratégicos por perspectiva.

Item	Descrição	Perspectiva
Objetivo 1	Ampliar a carteira de clientes	Financeira
Objetivo 2	Alavancar o crescimento contínuo da Etice no ponto de vista econômico e financeiro.	
Objetivo 3	Ter papel central na Transformação Digital por meio da promoção de projetos digitais inovadores.	Cliente
Objetivo 4	Prover soluções tecnológicas para atendimento das demandas dos segmentos de clientes.	
Objetivo 5	Ofertar soluções para atender o Hub de TIC, a segurança da informação e a proteção de dados pessoais.	
Objetivo 6	Aprimorar o modelo de negócio e promover a modernização organizacional e da gestão.	Processos Internos
Objetivo 7	Fortalecer a imagem institucional, o relacionamento e a comunicação com todas as partes envolvidas.	
Objetivo 8	Fortalecer a cultura organizacional.	Aprendizagem e conhecimento
Objetivo 9	Ter força de trabalho comprometida, motivada e com competências para inovação e obtenção de resultados	

5.1. MAPA ESTRATÉGICO



6. INICIATIVAS

A partir de consulta ao Chat GPT por meio das informações construídas no planejamento estratégico, obteve-se a tabela de iniciativas que foram analisadas pelos grupos de trabalho divididos por perspectiva.

ETICE	ETICE
ETI-003	Grupo de Aprendizado e Crescimento
ETI-004	Prospecção de Mercados
ETI-005	Soluções Personalizadas
ETI-006	Programa de PD&I
ETI-007	Lei do HUB, Segurança da Informação e Proteção de Dados
ETI-008	Grupo de Trabalho de Análise e Conformidade legal
ETI-009	Fórum (eventos) Permanente de Segurança da Informação e Proteção de Dados
ETI-010	Princípios Organizacionais Claros e Compartilhados
ETI-011	Programa de Desenvolvimento de Lideranças
ETI-012	Programa de Integração e Convivência
ETI-013	Programa de Qualidade de Vida
ETI-014	Mapeamento de Competências
ETI-015	Programa de Treinamento e Desenvolvimento
ETI-016	Prêmio Inovador
ETI-017	Avaliação Contínua

ETI-018	Concurso Público
ETI-019	Parcerias Estratégicas
ETI-020	Estratégias de Marketing
ETI-021	Portfólio Ampliado
ETI-022	Captação Financeira
ETI-023	Contingenciamento dos Recursos nos Contratos
ETI-024	Gestão por Processo
ETI-025	Reestruturação Organizacional
ETI-026	Modelo de Gestão Participativo
ETI-027	Prospecção de Parceiros e Produtos
ETI-028	Gestão de Contratos
ETI-029	Melhoria Contínua do Modelo de Negócio
ETI-030	Automação dos Processos da Empresa
ETI-031	Programa Comunica ETICE
ETI-032	Projeto de Excelência no Atendimento
ETI-033	Gestão de Segurança da Informação e Proteção de Dados Pessoais
ETI-034	Gestão de Risco
ETI-035	Programa de Integridade

As referidas iniciativas serão priorizadas por ano, considerando o período 2024 a 2028, e a gravidade, urgência, tendência, dentro dos recursos e viabilidade da empresa. Veja tabela seguinte:

6.1. SÍNTESE DA AGENDA ESTRATÉGICA

OBJETIVOS	INDICADOR	META	AÇÕES PRIORITÁRIAS	RESPONSÁVEL
1. Ampliar a carteira de clientes	Percentual de novos clientes captados	Aumentar o número de clientes em 50,0% até 2028	1.1. Prospecção de clientes	DIREN
	Número de eventos realizados	Promover 50 eventos de apresentação dos serviços da Etice para potenciais clientes até 2028	1.2. Elaborar e implementar Plano de Marketing;	DIREN
2. Alavancar o crescimento contínuo da Etice no ponto de vista econômico e financeiro.	Evolução da Receita (Vr. em milhões de reais)	Alcançar receita de R\$ 367 milhões em 2028	2.1. Prospecção de mercado	DIREN
	Ebitda (Relação Receita X Custo Operacional) (%)	Aumentar o Ebitda para 21% em 2028.	2.2. Definir iniciativa como atingir a meta(ebitda)	DIAFI
	Percentual de Inadimplência maior que 90 dias (%)	Reduzir para 5% o percentual de Inadimplência em 2028.	2.3. Inovação no Modelo nos Contratos	
	Valor captado (em milhões de reais)	Captar R\$ 75 milhões, por meio de projetos e parcerias com fontes financiadoras até 2028	2.4. Articulação para captação de recursos com instituições financeiras	ASSESSORIA DO PRESIDENTE

OBJETIVOS	INDICADOR	META	AÇÕES PRIORITÁRIAS	RESPONSÁVEL
	Índice de Liquidez Corrente	Alcançar Liquidez Corrente de 3,6 em 2028.	2.5. Otimização de Gastos	DIAFI
3. Ter papel central na Transformação Digital por meio da promoção de projetos digitais inovadores	Número de projetos desenvolvidos	Desenvolver e implementar 5 novos projetos de transformação digital inovadores até 2028	3.1. Desenvolvimento/implementação de projetos inovadores de transformação digital	DITEC
	DEFINIR	DEFINIR	3.2. Elaboração e implementação do Programa de Desenvolvimento e Inovação (PD&I)	MÁRCIO/DITEC
			3.3. Definição de estratégia para uso de Inteligência Artificial(IA) no Estado e implantação de solução piloto na Etice	DITEC
	Número de projetos implementados	Desenvolver e implementar 5 novos projetos de transformação digital inovadores até 2028	3.4. Otimização da atuação do Centro de Competência de Transformação Digital – CCTD	DITEC
	Número de novas parcerias estabelecidas	Estabelecer 12 novas parcerias estratégicas em Transformação Digital até 2028	3.5. Consolidação de parcerias estratégicas para transformação digital (Academia, Lab. Iris e outras instituições)	DITEC
4. Prover soluções tecnológicas para atendimento das demandas dos segmentos de clientes.	Número de soluções tecnológicas inovadoras providas	Prover 45 soluções tecnológicas inovadoras para segmentos de clientes até 2028	4.1. Criação de Soluções Personalizadas	DITEC
	Definir	DEFINIR	4.2. Prospecção de Parceiros e Produtos	DITEC
5. Ofertar soluções para atender o Hub de TIC, a segurança da informação e a proteção de dados pessoais	Disponibilidade do CDC (Backbone) (%)	Ter 99,9% de disponibilidade do backbone do CDC até em 2028	5.1. Implantação de Modelo de Gestão e Governança do Cinturão Digital – CDC	DIOPE
	Disponibilidade do CDC (Backbone) (%)	5.1. Ter 99,9% de disponibilidade do backbone do CDC até em 2028	5.2. Revitalização do Cinturão Digital	DIOPE
	Novos pontos instalados	Instalar 200 novos pontos ativos de conectividade do DCD até 2028	5.3. Instalação de novos pontos de conectividade do CDC	DIOPE
	Solicitações de serviços disponíveis de imediato* através do portfólio (%)	Ter 90% das solicitações de serviços disponíveis no portfólio em 2028	5.4. Ampliação o Portfólio de produtos e serviços da Etice	DIOPE
	DEFINIR	DEFINIR	5.5. Implantação do Sistema de Gestão da Segurança da Informação e Proteção de Dados (SSP)	DIOPE

OBJETIVOS	INDICADOR	META	AÇÕES PRIORITÁRIAS	RESPONSÁVEL
	DEFINIR	DEFINIR	5.6. Definição e implantação do Modelo de Acompanhamento de ações do GGSI – CE	DIOPE
		Obter certificação em normas de gestão da segurança da informação (ISO 27001) até 2025	5.7. Implantação dos controles de segurança da informação para obtenção da certificação ISO 27001/2022	DIOPE
	Solicitações de serviços disponíveis de imediato* através do portfólio (%)	Ter 90% das solicitações de serviços disponíveis no portfólio em 2028.	5.8. Atualização da segurança cibernética da ETICE	DIOPE
	DEFINIR	DEFINIR	5.9. Aditamento de elementos de segurança da gestão de Cloud da ETICE, seguindo a PSP – Política de Segurança da Informação e Proteção de Dados Pessoais da ETICE	DIOPE
	DEFINIR	DEFINIR	5.10. Implantar SOC	DIOPE
6. Aprimorar o modelo de negócio e promover a modernização organizacional e da gestão	% de iniciativas estratégicas monitoradas	Implementar e monitorar o Planejamento Estratégico 2024-2028, anualmente.	6.1. Implementar e monitorar o Planejamento Estratégico	EGC
	Número de processos Mapeados (Prioridade2)	Automatizar 05 processos organizacionais até 2028.	6.2. Implantar a Gestão por Processo	EGC
			6.3. Otimização do Processo e Sistema de Controle e emissão de Notas Fiscais	DIOPE/DIAFI
			6.4. Atualizar peças jurídicas referente ao edital de pré-qualificação técnica	PROJUR
	Nº de processo de gestão implementados (prioridade 1)	Implementar 05 processos de gestão até 2024	6.5. Reestruturação Organizacional	EGC
	Nº de processo de gestão implementados		6.6. Implantação da Gestão de Riscos;	EGC
	Nº de processo de gestão implementados		6.7. Elaboração e implantação do Programa de Integridade	EGC
	(Prioridade 3) Número de comitês realizados ou número de ações oriundas das reuniões de comitês implementadas	Realizar os comitês executivo e coordenativo duas vezes por mês	6.8. Realizar a Gestão participativa	EGC



OBJETIVOS	INDICADOR	META	AÇÕES PRIORITÁRIAS	RESPONSÁVEL
7.Fortalecer a imagem institucional, o relacionamento e a comunicação com todas as partes envolvidas	Crescimento percentual do engajamento	Aumentar o engajamento da marca em 50% nas redes sociais até 2028	7.1. Realização das ações do Programa Comunicação Ética	COMUNICAÇÃO
	Índice de satisfação dos clientes (%)	Ter 70% de clientes satisfeitos (NPS) até 2028	7.2. Elaboração e implantação das ações de Excelência no Atendimento	DIREN
	Número de eventos realizados	Promover 50 eventos para fortalecer relações com clientes, parceiros, stakeholders até 2028	7.3. Prospectar parceiros e produtos por meio de eventos de TIC e Inovação	DIREN
8.Fortalecer a cultura Organizacional	Número de eventos realizados	Realizar 15 eventos internos de gestão com colaboradores para fomentar a inovação contínua	8.1. Implementação do Circuito 2024 de desenvolvimento Institucional	EGC
	Número de eventos de integração e convivência realizados (Prioridade 4)	Realizar 05 eventos de Integração e Convivência anualmente até 2028.	8.2. Elaboração e implementação Trilha de Integração	DIGEP
			8.3. Promoção espaços e eventos de interação e engajamento entre os colaboradores e áreas;	DIGEP
	Percentual de satisfação dos colaboradores	Obter 80% de satisfação dos colaboradores em relação ao clima organizacional até 2028	8.4. Implementação das Ações de Melhoria do Clima Organizacional.	DIAFI E DIGEP
9.Ter força de trabalho comprometida, motivada e com competências para inovação e obtenção de resultados	Percentual de colaboradores capacitados em tecnologias emergentes	Obter 76% da equipe técnica capacitada em tecnologias emergentes em 2028.	9.1. Promoção de uma cultura de feedback e de desenvolvimento pessoal contínuo;	DIGEP
	Percentual de Colaboradores Capacitados	9.3. Capacitar 50% dos Colaboradores anualmente até 2028	9.2. Implementação do Plano Anual de Capacitação	DIGEP
	Total de Colaboradores participantes do Programa de Instrutoria Interna de Treinamento (Prioridade 5)	Oferecer Instrutoria Interna de Treinamento para 40 colaboradores até 2028	9.5. Formatação do programa de Instrutoria Interna de Treinamento	TODAS AS DIRETORIAS
	Definir	DEFINIR	9.7. Realização do Programa de Desenvolvimento de Lideranças para fortalecer o alinhamento com a cultura organizacional;	DIGEP
	Modelo de Avaliação de Desempenho atualizado	DEFINIR	9.8. Atualização do modelo de Avaliação de Desempenho	DIGEP

7. REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

REVISÃO DE METAS E INDICADORES – 2025-2029 – Pós Plenária									
Objetivo Estratégico	Meta	Indicador			Metas para o Período				
	Descrição	Descrição	Per. Mon.	Responsável	2025	2026	2027	2028	2029
					Revisado	Revisado	Revisado	Revisado	Planejado
PERSPECTIVA FINANCEIRA									
1. Ampliar a carteira de clientes	1.1. Aumentar o número de clientes em 55,0% até 2029	Percentual de novos clientes captados	TRIM	DIREN	15,0%	25,0%	35,0%	45,0%	55%
	1.2. Promover 10 eventos de apresentação dos serviços da Etice para potenciais clientes anualmente até 2029	Número de eventos para potenciais clientes promovidos	TRIM	DIREN	10	10	10	10	10
2. Alavancar o crescimento contínuo no ponto de vista econômico e financeiro	2.1. Alcançar receita de 534 milhões em 2029	Evolução da Receita (Vr. em milhões de reais)	TRIM	DIREN/DIAFI	368	392	426	472	534
	2.2. Aumentar a margem Ebitda para 23,7% em 2029.	Margem Ebitda (Relação Receita X Custo Operacional) (%)	SEM	DIAFI	8,3%	10,8%	15%	18,2%	23,7%
	2.3. Reduzir para 5% o percentual de Inadimplência em 2029.	Índice de Inadimplência maior que 90 dias	TRIM	DIAFI	13%	11%	9%	7%	5%
	2.4. Alcançar Liquidez Corrente de 2,1 em 2029.	Índice de Liquidez Corrente	TRIM	DIAFI	1,7	1,8	1,9	2	2,1
PERSPECTIVA CLIENTE									
3. Ter papel central na Transformação Digital por meio da promoção de projetos digitais inovadores	3.1. Desenvolver e implementar 5 novos projetos de transformação digital inovadores até 2029	Número de projetos de transformação digital desenvolvidos	TRIM	DITEC	2	3	4	5	6
		Número de projetos de transformação digital implementados			1	2	3	4	5
	3.2. Estabelecer 12 novas parcerias estratégicas em Transformação Digital até 2029	Número de novas parcerias estabelecidas	TRIM	DITEC	4	6	8	10	12

4. Prover soluções tecnológicas inovadoras para atendimento das demandas dos segmentos de clientes	4.1. Prover 45 soluções tecnológicas inovadoras para segmentos de clientes até 2029	Número de soluções tecnológicas inovadoras providas	TRIM	DITEC	25	30	35	40	45
--	---	---	------	-------	----	----	----	----	----

5. Ofertar soluções para atender o Hub de TIC, a segurança da informação e a proteção de dados pessoais	5.1. Ter 99,9% de disponibilidade do backbone do CDC em 2029	Disponibilidade do CDC (Backbone)	MEN	DIOPE	99,8%	99,8%	99,9%	99,9%	99,9%
	5.2 Ter 90% das solicitações de serviços disponíveis no portfólio em 2029.	Solicitações de serviços disponíveis de imediato* através do portfólio	TRIM	DIREN ??	??	??	??	??	??

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

6. Aprimorar o modelo de negócio e promover a modernização organizacional e da gestão	6.1. Automatizar 5 processos organizacionais até 2029	Número de processos organizacionais automatizados	TRIM	EGC	1	2	3	4	5
	6.2. Implementar 5 processos de gestão da empresa até 2029	Número de processos de gestão implementados	TRIM	EGC	2	3	4	5	5
	6.3 Realizar 24 eventos anuais com temas de desenvolvimento institucional para melhorar a integração entre as áreas até 2029	Número de eventos de Desenvolvimento Institucional realizados	MEN	EGC	24	24	24	24	24
	6.4. Obter certificação em normas de gestão da segurança da informação (ISO 27001) até 2026	Certificação em norma de segurança da informação obtida	TRIM	DIOPE	0	1	1	1	1
7. Fortalecer a imagem institucional, o relacionamento e a comunicação com todas as	7.1. Aumentar os seguidores da Etice em 60% nas redes sociais até 2029	Crescimento percentual de seguidores nas Redes Sociais	TRIM	ASCOM	20%	30%	40%	50%	60%
		Número de Inserções da ETICE na Mídia	TRIM	ASCOM	40	48	48	48	48
		Crescimento Percentual na Produção de Conteúdo	TRIM	ASCOM	10%	20%	30%	40%	50%



partes envolvidas	7.2. Ter 73% de clientes satisfeitos até 2029	Índice de satisfação dos clientes (%) (CSAT)	SEM	DIREN	65%	67%	69%	71%	73%
	7.3 Promover 10 eventos para fortalecer relações com clientes, parceiros, stakeholders anualmente até 2029	Número de eventos para clientes, parceiros e stakeholders promovidos	TRIM	DIREN	10	10	10	10	10

PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

8. Fortalecer a cultura organizacional	8.1. Realizar 9 eventos de integração e convivência anualmente até 2029	Número de eventos de integração e convivência realizados	TRIM	DIGEP/EGC	9	9	9	9	9
	8.2. Obter 80% de satisfação dos colaboradores em relação ao clima organizacional até 2029.	Percentual de satisfação dos colaboradores	ANUAL	DIGEP	72,0%	74,0%	76,0%	78,0%	80,0%
	8.3. Realizar 4 atividades de Práticas integrativas complementares em saúde anualmente até 2029	Número de Eventos do Programa de Qualidade Vida / Bem Estar	TRIM	DIGEP	4	4	4	4	4
9. Ter força de trabalho comprometida, motivada e com competências para inovação e obtenção de resultados	9.1. Obter 76% da equipe técnica capacitada em tecnologias emergentes em 2029.	Percentual de colaboradores capacitados em tecnologias emergentes	TRIM	DIGEP/DITEC/DIOPE	40,0%	45,0	50,0%	60%	76%
	9.2. Capacitar 50% dos Colaboradores anualmente até 2029	Percentual de Colaboradores Capacitados	TRIM	DIGEP	50%	50%	50%	50%	50%

8. RESULTADOS ESTRATÉGICOS 2024

OBJETIVOS	INICIATIVAS PRIORITÁRIAS	META 2024	RESULTADO DO INDICADOR
1. Ampliar a carteira de clientes	1.1. Prospecção de clientes (Eventos, Reuniões...)	Aumentar o número de clientes em 10%, e; promover 10 eventos de apresentação dos serviços da ETICE	14,45% e 10 eventos
2. Alavancar o crescimento contínuo da ETICE no ponto de vista econômico e financeiro.	2.1. Prospecção de mercado	Alavancar receita em 226	Receita 301
		Ebtida para 13%	10,21%
		Inadimplência 20%	Inadimplência 1,92%



		Liquidez corrente 2,0	2,11
--	--	-----------------------	------

3. Ter papel central na Transformação Digital por meio da promoção de projetos digitais inovadores	3.1. Desenvolvimento / implementação de projetos inovadores de transformação digital	Desenvolver e implementar 1 novo projetos de TD	Projeto de IA em desenvolvimento.
	3.2. Elaboração e implementação do Programa de Desenvolvimento e Inovação (PD&I)		Projeto de P&D elaborado;
	3.4. Implantação do Centro de Competência para Transformação Digital – CCTD na Etice		Nota Técnica elaborada; minuta do decreto do CCTD na Casa Civil; Memorando de Entendimentos AWS, Google, Oracle; Minuta de Acordo de licenciamento
	3.5. Consolidação de parcerias estratégicas para transformação digital (Academia, Seplag, Casa Civil, Lab. Iris, dentre outras instituições)	Estabelecer 1 parceria estratégica em TD	Nenhuma parceria estabelecida

4. Prover soluções tecnológicas para atendimento das demandas dos segmentos de clientes.	4.1. Criação de Soluções Personalizadas	Prover 20 soluções personalizadas	6 soluções providas
	4.2. Prospeção de parceiros e produtos por meio de eventos de TIC e Inovação	0	0

5. Ofertar soluções para atender o Hub de TIC, a segurança da informação e a proteção de dados pessoais	5.1. Implantação de Modelo de Gestão e Governança do Cinturão Digital – CDC	Ter 99,7% de disponibilidade do CDC	99,30%
	5.2. Revitalização do Cinturão Digital (Status de Execução = 90%)		90,00%
	5.3. Instalação de novos pontos de conectividade do CDC (atividade)	Instalar 40 novos pontos ativos de conectividade do CDC	59 novos pontos instalados



	5.4. Ampliação do Portfólio de produtos e serviços da Etice (atividade)	Meta para 2025	*PROJETOS LANÇADOS: Soluções de Serviços de Segurança (IPQ - vídeo monitoramento e rastreamento de motos) e Gestão de Público em Arenas e Estádios (Teltronic – Radiochamada, biometria e reconhecimento facial).
	5.5. Implantação do Sistema de Gestão da Segurança da Informação e Proteção de Dados (SGSI)		Definição do o escopo do SGSIP e Definição das atribuições e nomeação do encarregado (LGPD). Ambas as Atividades e
	5.6. Implantação dos controles de segurança da informação para obtenção da certificação ISO 27001/ 2022 (Status de Execução = 16,30%)		Curso finalizado. Estudos finais e revisões para certificação;- Contratação da Auditoria (Definição do Escopo do SGSIP para Certificação)
	5.7. Atualização da segurança cibernética da Etice (Status de Execução = 30%)(atividade?)		?30% executado
	5.8. Atualização da segurança Nuvem da Etice (Status de Execução = 65%) (Projeto)		65% executado
	5.9. Definição e Implantação do Centro Operacional de Segurança – SOC(Projeto)		Plano de Ação com Informações Inconsistentes/Des atualizadas
6.Aprimorar o modelo de negócio e promover a modernização organizacional e da gestão	6.1. Monitorar o Planejamento Estratégico	100%	100%
	6.2. Otimização do Processo e Sistema de Controle e emissão de Notas Fiscais	Mapear 1 processo organizacional	Dois Processos mapeados (faturamento e gestão de contratos)



	6.3. Reestruturação Organizacional	Implementar 2 processos de gestão	Proposta aprovada pelo CA e demandas encaminhadas
	6.4. Implantação da Gestão de Riscos		Projeto de Gestão de Riscos desenvolvido e iniciado a implementação. Revisão para maio de 2025
	6.5. Realizar Gestão participativa		1 processo de gestão implementado (Gestão Participativa)
	6.6. Elaboração e implantação do Programa de Integridade		Projeto desenvolvido e iniciado a implementação
	6.7. Realização do Circuito 2024 de desenvolvimento Institucional(atividade)	Realizar integração dos colaboradores da ETICE	incluir resultado
	6.8. Projeto para obter certificação em Segurança da Informação ISSO 27001	Obter Certificação em normas de gestão da segurança da Informação (ISO 27001) até 2025	Curso finalizado. Estudos finais e revisões para certificação; Contratação da Auditoria (Definição do Escopo do SGSIP para Certificação)
7. Fortalecer a imagem institucional, o relacionamento e a comunicação com todas as partes envolvidas	7.1. Incrementar ações na Comunicação da ETICE	Aumentar os seguidores da ETICE em 10%	Aumento de 8,6 de seguidores
	7.2. Elaboração e implantação das ações de Excelência no Atendimento	Ter 20 % dos clientes satisfeitos em 2024	8% dos clientes satisfeitos
	7.3. Promover eventos para fortalecer relações com clientes, parceiros, stakeholders	Promover 10 eventos em 2024	12 eventos realizados
8. Fortalecer a cultura organizacional.	8.1. Promover eventos de interação e engajamento entre os colaboradores e áreas	8.1. Realizar 5 eventos de integração e convivência no ano	15 eventos de convivência e integração realizados



	8.2. Conhecer, Motivar e Promover o Clima organizacional saudável	8.2. Obter 70% de satisfação dos colaboradores em relação ao clima organizacional	78% dos colaboradores satisfeitos em relação ao clima organizacional
9. Ter força de trabalho comprometida, motivada e com competências para inovação e obtenção de resultados	9.1. Realizar o Programa de Desenvolvimento de Liderança	9.1. Obter 20% da equipe técnica capacitada em tecnologias emergentes	66,66% da equipe técnica capacitada em tecnologias emergentes
	9.2. Elaborar e implementar Plano Anual de Capacitação	9.2. Capacitar 50% dos colaboradores anualmente	64,64% dos colaboradores capacitados em 2024

8.1. QUADRO DE DESEMPENHO

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESEMPENHO 2024
1. Ampliar a carteira de clientes	
2. Alavancar o crescimento contínuo da ETICE no ponto de vista econômico e financeiro	
3. Ter papel central na Transformação Digital por meio da promoção de projetos digitais inovadores	
4. Prover soluções tecnológicas para atendimento das demandas dos segmentos de clientes.	
5. Ofertar soluções para atender o Hub de TIC, a segurança da informação e a proteção de dados pessoais	
6. Aprimorar o modelo de negócio e promover a modernização organizacional e da gestão	
7. Fortalecer a imagem institucional, o relacionamento e a comunicação com todas as partes envolvidas	
8. Fortalecer a cultura organizacional.	
9. Ter força de trabalho comprometida, motivada e com competências para inovação e obtenção de resultados	

LEGENDA: em andamento concluído atrasado

A ETICE teve um desempenho satisfatório com base na análise de todos os resultados, principalmente nos objetivos 1 (Ampliar a carteira de Clientes), 7 (Fortalecer a Imagem Institucional), 8 (Fortalecer a Cultura Organizacional) e 9 (Motivar a e capacitar a força de trabalho), que tratam da carteira de clientes, da imagem da organização e da capacitação dos colaboradores. A reflexão a ser feita deverá ser no aspecto da meta anual, se atendeu as expectativas e refletiu na análise de contexto.

O objetivo 2 (Fortalecer a imagem institucional), apresentou um avanço considerável por meio das ações da equipe de comunicação. O objetivo 3 (Ter papel central na transformação digital), reflete mais fortemente a missão da Etice, mas ainda merece uma atenção especial para conseguir atingir as metas estabelecidas em 2024. O objetivo 5 trata da segurança da informação e proteção de dados, e abre uma grande oportunidade para empresa se certificar, ter maior visibilidade e atender o cliente com mais qualidade.

Em relação a modernização da gestão, constante no objetivo 6, requer uma especial atenção no que se refere principalmente a inexistência de ferramenta de gestão e automação de processos, viabilizando assim maior competitividade e uma possível referência como empresa de tecnologia.



Por fim, o objetivo 4 tratando de soluções tecnológicas para atender os clientes, necessita de uma solução urgente, a fim de atender ao que se propõe. É necessário se definir e priorizar as necessidades dos clientes, preparar as equipes, melhorar e prover a empresa com aplicação de boas práticas de gestão. E atendimento aos clientes.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Iniciativas previstas para o ano de 2024 (projetos, ação de gestão e atividades) foram iniciadas a partir de janeiro de 2024 e compõe a Agenda Estratégica da empresa. O monitoramento é feito mensalmente pela equipe do Escritório de Governança Corporativa – EGC, e a apuração dos indicadores e metas obedecem à periodicidade pré-definida. Foram observados pontos que podem ser melhorados, os quais serão analisados e otimizados em 2025 de forma participativa, tendo como fórum de discussão as reuniões de comitê executivo e extraordinariamente alguma reunião para ajustes e validação de indicadores que impulsionem os resultados da empresa.

É oportuno enfatizar que o Planejamento Estratégico tem temporalidade de 5 anos, com revisões anuais, proporcionando ajustes de indicadores e metas, e melhoria contínua do desempenho da organização.

27 de dezembro de 2024

Jeane Peixoto
Diretora
ESCRITÓRIO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

