

## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

### ATA DA 11ª REUNIÃO ORDINÁRIA DE 26 DE NOVEMBRO DE 2019

Às 08h30 do dia 26 de novembro de 2019, na sala de reunião dos Conselhos, localizada no 3º andar, ala A, do Ed. Sede do Serpro, em Brasília, realizou-se a 11ª Reunião Ordinária de 2019 do Conselho de Administração do Serviço Federal de Processamento de Dados – Serpro, sob a presidência do Conselheiro Luis Felipe Salin Monteiro, com a presença dos Conselheiros Nina Maria Arcela, Iêda Aparecida de Moura Cagni, André dos Santos Gianini e Jonas de Miranda Gomes. Fizeram-se presentes, também, durante os trabalhos do Colegiado, Antonino dos Santos Guerra Neto, Diretor-Presidente em exercício, Carlos Moraes de Jesus, Auditor Interno, Gustavo Assis Chaves e André Henrique Fagundes Schirmer, Assessores, no exercício das atividades de Secretaria-Executiva do Conselho.

**1. ABERTURA** – O Presidente do Conselho abriu a reunião, verificando a presença do quórum estipulado pelo disposto no Art. 18. do Estatuto Social do Serpro. Foi feita a leitura da pauta do dia e registrada a ausência dos Conselheiros Cristiano Rocha Heckert e Ivanyra Maura de Medeiros Correia, justificadas como em férias no órgão de lotação e motivo de saúde, respectivamente. As justificativas foram acatadas pelo Colegiado. Foi apresentado pelo Presidente do Conselho que o Diretor-Presidente do Serpro estaria ausente em função de acompanhar uma comitiva do Ministério da Economia nos Estados Unidos, mas que participaria de um assunto por audioconferência.

**2. COMUNICADOS E INFORMES** – Foram disponibilizadas no SerproDrive as seguintes atas: da Diretoria Executiva (41ª a 43ª ordinárias).

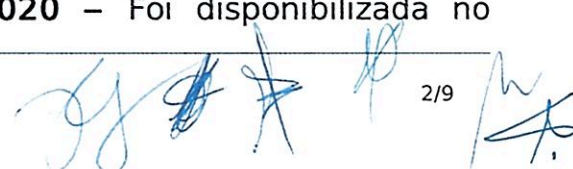
**3. PENDÊNCIAS DE REUNIÕES ANTERIORES** – Em função de problemas na disponibilização prévia das atas, não foram assinadas as atas pendentes e em função da ausência da Conselheira Ivanyra Maura de Medeiros Correia, os documentos pendentes da sua assinatura seriam encaminhados para assinatura após a reunião.

**4. ESCLARECIMENTO DO DIRETOR-PRESIDENTE EM RELAÇÃO A PENDÊNCIA LEVANTADA PELO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO** – Informação sigilosa. A exposição não autorizada sujeitará o responsável nos termos da lei.

## 5. CONTRATAÇÃO DA

**AUDITORIA INDEPENDENTE** – Foi disponibilizada no SerproDrive a ata da 19ª Reunião Extraordinária de 2019, com a posição do Comitê de Auditoria (COAUD) sobre a supervisão do trabalho da Auditoria Independente. O Diretor de Administração, senhor Antônio de Pádua Ferreira Passos, relatou o tema. Convidado a defender a opinião encaminhada, o COAUD se fez presente com os seus membros, senhores Mauro Rodrigues Uchôa e Rodrigo Pereira de Mello. O Diretor de Administração discorreu sobre o processo de contratação previsto para o encerramento do Contrato da AUDIMEC. Foi discutido o cenário atual de estudo de abertura de capital da Empresa e se esse era um diferencial para a empresa contratada no próximo ciclo. O Colegiado aprovou a proposição para iniciar o processo de contratação para o ciclo 2020-2021 e solicitou: (c) Analisar a possibilidade e legalidade de agregar ao edital um dispositivo que possibilite selecionar empresas de auditoria independente com experiência comprovada em abertura de capital de empresas com o porte do Serpro.

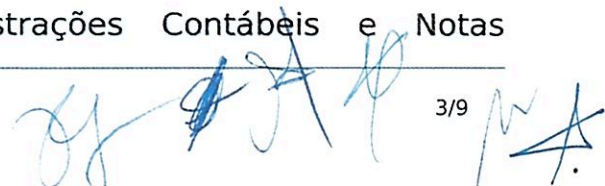
**6. PLANO DE AUDITORIA INTERNA – PAINT 2020** – Foi disponibilizada no





SerproDrive a seguinte documentação: (i) Apresentação “Paint 2020 – Conselho de Administração”; (ii) o documento “Plano de Auditoria Interna – PAINT/2020” e seu anexo I; (iii) Ata da 19ª Reunião Extraordinária de 2019 do COAUD, de 17 de outubro de 2019; e (iv) a Proposição de Voto 050/2019 encaminhada pelo Auditor Interno. O Auditor Interno relatou o tema e convidou para apresentação, com a aprovação do Presidente do Conselho: a Gerente da Coordenação de Atendimento a Fiscalizações e Controle, senhora Maria Juliane Leite Mendonça Macedo. Os membros do COAUD permaneceram na reunião durante a apresentação. Em atendimento ao art. 8º da Instrução Normativa SFC nº 9, de 9 de outubro de 2018, a AUDIN submeteu à apreciação dos Conselheiros a proposta de Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) para o período de janeiro a dezembro de 2020, elaborado em conformidade com o disposto no Capítulo II da referida IN. O PAINT foi formulado em alinhamento à Estratégia da Função de Auditoria Interna 2019/2021 e subsidiado pelo Levantamento: Percepção quanto aos riscos estruturantes da Cadeia de Valor do Serpro; Matriz de Avaliação da Importância dos Itens Auditáveis – MAIIA 2019; Planejamento Estratégico – ciclo 2019; Questionário de Autoavaliação dos Controles Internos – QACI; Avaliação da maturidade de riscos e Relação de Sistemas de Missão Crítica. Em sua elaboração, a Audin verificou as expectativas da alta administração e demais partes interessadas em busca de eventuais contribuições/complementações aos trabalhos de auditoria em 2020. Foram apresentados os 20 trabalhos de auditoria previstos, sendo 18 de avaliação/acompanhamento e 02 de iniciativas. Questionado se a gama de assuntos que, na avaliação da AUDIN, precisariam ser auditados e a capacidade da força de trabalho estão adequados, foi respondido que a quantidade de trabalho tem aumentado, porém o PAINT foi priorizado de acordo com os riscos levantados, e os trabalhos de 2019 e 2020 concluem o ciclo dos riscos identificados na cadeia de valor. O Colegiado aprovou o PAINT, e solicitou: (d) Apresentar a lista dos sistemas de missão crítica; e (e) que seja elaborado pela AUDIN um mapa de riscos assinalando quais deles estão sendo endereçados nas auditorias do PAINT 2020 e quais não serão cobertos. 7.

**AValiação DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS** – Foi disponibilizada no SerproDrive a seguinte documentação: (i) Apresentação “Análise Econômico-Financeira – Setembro/2019”; (ii) Demonstrações Contábeis e Notas





Explicativas – 3º Trimestre de 2019; (iii) Relatório dos Auditores Independentes Acerca de Revisão Especial; (iv) Parecer COAUD 03/2019; e (v) a Proposição de Voto 051/2019 encaminhada pela Empresa. O Diretor de Administração relatou o tema e convidou para apresentação, com a aprovação do Presidente do Conselho: a Superintendente de Controladoria, senhora Edilene dos Reis Rocha Araujo, o Gerente do Departamento de Avaliação Corporativa e Informações Gerenciais, senhor Antônio Vasconcelos Mota Longo, o Chefe da Divisão de Análise, Projeções e Informações Empresariais, senhor Carlos Rodrigo da Silva Santana, e a Chefe da Divisão de Políticas, Normas e Demonstrações Contábeis, senhora Maria Helena da Silva Rodrigues. O Diretor de Administração informou que nos próximos dias os conselheiros receberiam as senhas para navegação nos Painéis de Desempenho Empresarial. Foram apresentados os indicadores, destacando que todos apresentaram melhoria. Sobre inadimplência informado pelo Presidente do Conselho que houve um descontingenciamento que valeria uma força-tarefa para tentar uma performance de recebimento melhor no final do ano. Foi destacado que deve ser feito um ajuste no provisionamento dos processos judiciais que deve impactar o resultado. Foi destacado que o caixa deve terminar o ano em posição favorável que pode possibilitar condições de implementar um Plano de Demissão Voluntário. Sobre a Margem Líquida por Linha, foi observado que o serviço em nuvem apresentava margem negativa e foi questionado se estão sendo tomadas ações ou se essa era uma política de preços, foi respondido que o serviço ainda não tinha escala suficiente e o custo contemplava o investimento e o custo de operação. Questionado quando a visão será apresentada por domínio, foi respondido que a expectativa era que na próxima demonstração contábil apresentada ao Colegiado essa visão já deverá estar pronta. Foi destacada a performance de recebimento que diminuiu a inadimplência e afastou o risco de problema nos pagamentos no exercício e a decisão trabalhada pela Diretoria Executiva que pendências de pagamento com atraso superior a 360 dias serão todas encaminhadas à Câmara de Arbitragem da Advocacia-Geral da União. Foi lida a recomendação do Conselho Fiscal constante na ata da 10ª Reunião Ordinária de 2019 do Conselho Fiscal, de 28 de outubro de 2019, item 4, e registrado pelo Colegiado que o assunto estava sob acompanhamento, pedindo o encaminhamento desta ata ao





Conselho Fiscal. O Colegiado aprovou a proposição para publicação dos documentos e tomou ciência da recomendação do Conselho Fiscal. O Colegiado solicitou: (f) que a Diretoria Executiva apresentasse uma perspectiva do ponto e expectativa de prazo para quando era esperava que o serviço em nuvem passasse a ter uma performance positiva (*break-even*); (g) que na próxima apresentação desse tema, seja apresentada a visão do custo, faturamento e resultado por domínio; (h) que a Diretoria Executiva faça um trabalho intensivo para recuperação dos valores devidos dado o melhor cenário orçamentário apresentado para o final do ano. O COAUD se retirou da reunião. **8. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020** – Foi disponibilizada no SerproDrive a apresentação “Estratégia Empresarial Serpro – 2020 a 2024” e a Proposição de Voto 052/2019 encaminhada pela Empresa. O Diretor-Presidente em exercício relatou o tema e convidou para apresentação, com a aprovação do Presidente do Conselho: O Diretor de Administração, o Diretor de Relacionamento com Clientes, senhor André de Cesero, o Diretor de Desenvolvimento, senhor Ricardo César de Moura Jucá, o Diretor de Desenvolvimento Humano, senhor Wilson Biancardi Coury (por videoconferência), e a Gerente de Departamento de Gestão da Estratégia Empresarial, senhora Joanna Maia Carneiro da Cunha, o Chefe da Divisão de Desempenho da Estratégia Empresarial, senhor Filipe Lima Queiroz, e os analistas Sérgio Santana de Melo e Brayam Christiano Maia Gonçalves. Foram apresentados os cinco Objetivos Estratégicos (OE) de longo prazo que levariam ao propósito de transformação empresarial definido de evoluir de uma empresa de processamento de dados para uma empresa de inteligência aplicada a plataformas e soluções digitais. Questionado sobre o que seria a plataforma LGPD, foi respondido que a plataforma seria um conjunto de soluções no segmento que vão desde a identificação do cidadão até a parte de auditoria passando pela gestão do consentimento previsto pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais e essas soluções poderão ser vendidas ao Governo e Mercado e que, se o Colegiado solicitar, poderia ser feita uma apresentação detalhada. Foi discutida a questão da concorrência da empresa pública com o mercado, explicada e afastada a possibilidade de uma irregularidade na prestação do serviço. Foi levantado que propósito de digitalização seria uma mudança estrutural, porém os OE apresentados apontavam para pontos que o Serpro sempre fez, e assim foi questionado



como se esperava que o plano estratégico levasse a uma evolução disruptiva se a evolução porposta parecia ser simplesmente incremental, foi respondido que o OE5 (Aprimorar a Eficiência Operacional), na meta ME 5.3 apresenta a digitalização de três macroprocessos, que objetivaria otimizar os processos e as demais metas (ME 5.1 e 5.2) tratariam a formação de times disruptivos que seriam o motor da transformação. Foram discutidas as metas e a evolução em longo prazo, sendo tratada a necessidade do plano apresentar uma meta estratégica de longo prazo que mediria o alcance da transformação e que essa meta pudesse ser desdobrada nos demais anos. Questionado quais as premissas e riscos utilizados no Plano Estratégico, foi respondido que foi elaborada uma matriz SWOT que explicitava o cenário, observado que essa matriz não foi incorporada ao material disponibilizado ao Colegiado. Questionado quais foram os frameworks utilizados, foi respondido que é utilizada uma mescla de OKR (*Objectives and Keys Results*) para o desdobramento dos resultados-chave nas unidades e as dimensões do BSC (*Balanced Score Card*) que vem sendo utilizado há alguns anos para manter a medida de evolução, sendo utilizados também oficinas de *Design Think* para levantamento de informações com a Diretoria Executiva e análise de ambiente. Sobre a meta de expansão para clientes internacionais, foi questionado como se esperava chegar ao resultado esperado, sendo explicado que há dois movimentos fortes no Uruguai e Colômbia, com representantes de governos ou empresas vinculadas aos governos, em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – ApexBrasil, e foram identificados cinco produtos que teriam mínima adaptação técnica, como língua ou moeda, para comercialização nesses mercados. Foi discutida a Meta 2.8 “Apresentar uma alternativa concreta de abertura de capital”, que uma vez que estaria sendo discutida em instâncias do Ministério Supervisor, e portanto acima do Colegiado, não estaria dentro da Governança da Empresa. Foi observada pelo Colegiado que no plano apresentado não havia um indicador de satisfação do cliente, sendo apresentado que a observação dos anos anteriores mostrava que esse indicador estaria sempre relacionado à questões financeiras, contratuais e de preços, porém foi colocado que essa questão também precisa ser medida pois fazem parte do que se entenderia como “satisfação”. Sobre as metas 2.6 (implementar 5 ações para preservar o caixa da empresa) e 2.7



(implementar 4 ações que resultem na redução do gasto total), apresentados exemplos de ações para preservar o caixa da empresa e redução do gasto total e discutido como seriam qualificadas as entregas. O Colegiado aprovou a proposição com as seguintes ressalvas: (i) Incluir metas plurianuais com previsão de metas anuais; (j) incluir um indicador para medir e colocar metas anuais para se ter uma grade de patamares sobre a mudança proposta de trabalho com soluções de processamento de dados para soluções inteligentes; (k) alterar a meta 2.8 para apresentar um estudo para reorganização empresarial visando melhorar a eficiência da empresa; (l) incluir algum indicador para medir a satisfação do cliente no OE1 (Fortalecer a marca Serpro).

**9. PROPOSTA DA REMUNERAÇÃO VARIÁVEL ANUAL – RVA 2020 –**

Foi disponibilizada no SerproDrive a seguinte documentação: (i) Apresentação “Programas, Indicadores e Metas 2020 – RVA – Remuneração Variável Anual”; (ii) a minuta do “Programa de Remuneração Variável Anual dos Diretores do Serpro – Programa de RVA 2020”, com seus anexos I a V; e (iii) a Proposição de Voto 048/2019 encaminhada pela Empresa. O Diretor de Desenvolvimento Humano relatou o tema e convidou para apresentação, com a aprovação do Presidente do Conselho: a Superintendente de Gestão de Pessoas, senhora Cátia Gontijo Rezende, a Chefe da Divisão de Gestão do Cadastro de Pessoal, senhora Nilva Hoffmann, o Chefe da Divisão de Gestão da Cessão e Requisição de Pessoas, Relações Sindicais e Frequência, senhor Geoffrey Souza Cordeiro, e o Chefe da Divisão de Análise, Projeções e Informações Empresariais, senhor Carlos Rodrigo da Silva Santana. Inicialmente foi registrado pelo Colegiado a ausência do Ofício da SEST com as diretrizes do programa. Foi feita a apresentação do programa e esclarecidas dúvidas dos Conselheiros. Foi discutido o valor proposto, a bonificação e a forma de pagamento parcelada, sendo levantada uma questão orçamentária, que precisa ser prevista na proposta de remuneração global que será submetido à Assembleia Geral Ordinária (AGO) inclusive para os anos subsequentes. Sobre os indicadores, foi observado pelo Colegiado uma diferença entre as metas dos mesmos indicadores para o Plano Estratégico e a Proposta apresentada. Foram discutidas formas de compor a nota individual para valorizar o empenho pessoal de cada titular da Diretoria. Foram discutidos os números que fundamentavam as metas. O Colegiado definiu por não deliberar sobre a





proposição e agendar uma reunião extraordinária exclusiva para aprovação do assunto. O Colegiado solicitou: (m) Disponibilizar os ofícios encaminhados pela SEST; (n) utilizar as mesmas metas dos indicadores do Plano Estratégico para o Programa; (o) fundamentar melhor as justificativas que sustentam as metas e colocar na apresentação além de no documento.

**10. EXECUÇÃO DO PLANO DE INVESTIMENTOS** – Foi disponibilizado no SerproDrive um documento contendo os indicadores do “Painel de Monitoramento do Plano de Investimentos – Outubro/2019”. Com a leitura prévia da documentação disponibilizada e em função do horário, o Colegiado optou pela apresentação do assunto na próxima reunião ordinária.

**11. ACOMPANHAMENTO DOS INDICADORES DE GOVERNANÇA** – Foram disponibilizados no SerproDrive duas apresentações: (i) “Acompanhamento trimestral do desempenho dos indicadores corporativos – Janeiro a Setembro/2019”; e (ii) “Informações Complementares – Janeiro a Outubro/2019”. Com a leitura prévia da documentação disponibilizada e em função do horário, o Colegiado optou pela apresentação do assunto na próxima reunião ordinária.

**12. EXECUÇÃO INDIRETA DE SERVIÇOS** – Foram disponibilizados no SerproDrive os seguintes documentos: (i) O “Parecer Jurídico nº 0296/2019”; (ii) o “Parecer SUPSI nº 001/2019”; e (iii) a apresentação “Riscos de Segurança da Informação no processo de desenvolvimento terceirizado”. Com a leitura prévia da documentação disponibilizada e em função do horário, o Colegiado optou pela deliberação em uma reunião extraordinária por videoconferência, inicialmente marcada para o dia 06 de dezembro de 2019 às 8h00, com participação remota dos Conselheiros em Brasília, São Paulo e Rio de Janeiro. Foi solicitado pelo Colegiado que: (p) as ações em curso sobre a execução indireta de serviços devem ser paralisadas até a emissão do documento de deliberação pelo Conselho de Administração.

**13. CALENDÁRIO DE REUNIÕES 2020** – Foi disponibilizado no SerproDrive um documento contendo a proposta do calendário de reuniões ordinárias para o exercício de 2020. Com a leitura prévia do documento disponibilizado e em função do horário, o Colegiado optou pela apreciação do assunto na próxima reunião ordinária.

**14. SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO** – Foram disponibilizados no SerproDrive: (i) a apresentação “Revisão da Sistemática de Avaliação de Desempenho do Conselho Fiscal, Administradores e Membros Estatutários”; e



(ii) a Proposição de Voto 053/2019 encaminhada pela Empresa. Com a leitura prévia da documentação disponibilizada e em função do horário, o Colegiado optou pela apreciação do assunto na próxima reunião ordinária. **15.**

**ASSUNTOS GERAIS – 15.1. RELATÓRIO DA AUDITORIA INTERNA** – Foram discutidas a periodicidade de apresentação dos relatórios da AUDIN ao Conselho e a participação do Auditor Interno durante toda a reunião do Colegiado. O Colegiado solicitou que: (a) a AUDIN encaminhasse mensalmente os relatórios conforme previsto no Estatuto, mas preparasse uma apresentação trimestral consolidando e ressaltando os pontos mais críticos; e (r) que fosse mantida a participação do Auditor Interno nas reuniões do Conselho de Administração. **15.2. APRESENTAÇÃO DE VOTO EM SEPARADO** – Foi discutida a sistemática do voto em separado. O Colegiado solicitou que: (s) o

Secretário-Executivo faça um estudo do Regimento Interno e práticas em outras estatais e traga uma proposta de alteração caso seja necessário para melhor esclarecimento do processo de registro de voto contrário pelos Conselheiros. **16. PRÓXIMA REUNIÃO** – Os Conselheiros confirmaram a data da 12ª Reunião Ordinária de 2019 para o dia 17 de dezembro de 2019, a partir das 08h30. Nada mais havendo a tratar, foi encerrada a reunião, às 13h45, e eu, Gustavo Assis Chaves, por ordem do Presidente do Conselho, lavrei a presente Ata, que vai assinada pelos Conselheiros e por mim.



LUIS FELIPE SALIN MONTEIRO  
Presidente do Conselho



NINA MARIA ARCELA  
Conselheira



IÊDA APARECIDA DE MOURA CAGNI  
Conselheira



ANDRÉ DOS SANTOS GIANINI  
Conselheiro



JONAS DE MIRANDA GOMES  
Conselheiro



Gustavo Assis Chaves  
Secretário-Executivo