

RELATÓRIO DE GESTÃO 2019

RELATO INTEGRADO



SUMÁRIO

1. MENSAGEM DOS ADMINISTRADORES	5
1.1. MATERIALIDADE DAS INFORMAÇÕES	8
2. ADMINISTRADORES DO SERPRO	9
2.1. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	10
2.2. DIRETORIA EXECUTIVA	10
3. VISÃO ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO	11
3.1. APRESENTAÇÃO	12
3.2. O SERPRO FRENTE AO AMBIENTE EXTERNO	14
3.3. MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	17
3.3.1. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DO SERPRO	18
3.3.2. ARQUITETURA DE GOVERNANÇA E GESTÃO DO SERPRO	21
3.3.3. RELACIONAMENTO COM PARTES INTERESSADAS	22
3.4. MODELO DE NEGÓCIO	23
3.4.1. PROCESSOS FINALÍSTICOS	24
3.4.1.1. LINHAS DE NEGÓCIO	26
3.4.1.1.1. SERVIÇOS SOB MEDIDA	26
3.4.1.1.2. SERVIÇOS EM NUVEM	26
3.4.1.1.3. SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO	28
3.4.1.2. PRINCIPAIS CLIENTES E SOLUÇÕES	28
3.4.2. PROCESSOS VIABILIZADORES	39
4. GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E ALOCAÇÃO DE RECURSOS	40
4.1. APOIO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA À CAPACIDADE DE GERAR VALOR	41
4.2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E ALOCAÇÃO DE RECURSOS	45
4.2.1. PLANO ESTRATÉGICO E ALOCAÇÃO DE RECURSOS	45
4.2.2. ATOMIZAÇÃO DE METAS E REALIZAÇÃO DE PROJETOS E INICIATIVAS	47
4.2.3. DESEMPENHO DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS	50
4.2.3.1. PERSPECTIVA ECONÔMICO-FINANCEIRA	51
4.2.3.2. PERSPECTIVA CLIENTES	51
4.2.3.3. PERSPECTIVA PROCESSOS E TECNOLOGIA	53
4.2.3.4. PERSPECTIVA PESSOAS, SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL	56

4.3. DESEMPENHO DOS INDICADORES CORPORATIVOS	59
4.3.1. DIMENSÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA	61
4.3.2. DIMENSÃO CLIENTES	63
4.3.3. DIMENSÃO PROCESSOS INTERNOS	66
4.3.4. DIMENSÃO PESSOAS	67
5. RISCOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS	72
5.1. ESTRUTURA DE CONTROLES INTERNOS E GERENCIAMENTO DE RISCOS	73
5.2. FATORES DE RISCO	77
6. RESULTADOS E DESEMPENHO DA GESTÃO	81
6.1. RESULTADOS ALCANÇADOS FRENTE AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E ÀS PRIORIDADES DA GESTÃO	82
6.2. ÁREAS DE GESTÃO QUE CONTRIBUÍRAM PARA O ALCANCE DOS RESULTADOS	83
6.2.1. GOVERNANÇA DE TI	83
6.2.1.1. MONTANTE DE RECURSOS APLICADOS EM TI	84
6.2.1.2. GOVERNANÇA DE DADOS	85
6.2.1.3. SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	85
6.2.1.4. PRINCIPAIS INICIATIVAS E RESULTADOS	86
6.2.2. GESTÃO PATRIMONIAL E INFRAESTRUTURA	87
6.2.2.1. PRINCIPAIS INVESTIMENTOS EM INFRAESTRUTURA DO AMBIENTE DE TECNOLOGIA	88
6.2.2.1.1. PLATAFORMA ALTA	88
6.2.2.1.2. PLATAFORMA BAIXA	89
6.2.2.1.3. ARMAZENAMENTO	89
6.2.2.1.4. INFRAESTRUTURA DE REDE	90
6.2.2.1.5. SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO	91
6.2.2.1.6. SOLUÇÕES CORPORATIVAS INTERNAS	91
6.2.2.2. PRINCIPAIS INVESTIMENTOS EM INFRAESTRUTURA DE LOGÍSTICA E DE INSTALAÇÕES	92
6.2.2.3. PRINCIPAIS AÇÕES DE SERVIÇOS DE LOGÍSTICA	92
6.2.3. GESTÃO DE AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES	93
6.2.3.1. DETALHAMENTO DOS VALORES CONTRATADOS	94
6.2.4. GESTÃO DE PESSOAS	98
6.2.4.1. AVALIAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO DO SERPRO	100
6.2.4.2. PRINCIPAIS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	115
6.2.4.3. DESPESAS COM PESSOAL E BENEFÍCIOS	115
6.2.4.4. CAPACITAÇÕES	116

6.2.4.5. PRINCIPAIS AÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS	117
6.2.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL	119
7. INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS E CONTÁBEIS	124
7.1. DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO	128
7.2. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA	130
7.2.1. DISPÊNDIO DE CAPITAL	134
7.2.1.1. INVESTIMENTOS	134
7.2.1.2. DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS AOS ACIONISTAS	135
7.2.2. DISPÊNDIOS CORRENTES	136
7.2.2.1. DESPESAS DE PESSOAL	136
7.2.2.2. MATERIAIS E PRODUTOS	136
7.2.2.3. SERVIÇOS DE TERCEIROS	136
7.2.2.4. TRIBUTOS	137
7.2.2.5. DESPESAS FINANCEIRAS	137
7.2.2.6. OUTRAS DESPESAS CORRENTES	137
7.3. GESTÃO DE CUSTOS	138
8. RECONHECIMENTO DA EMPRESA	142
APÊNDICE	144
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	144

1

MENSAGEM DOS ADMINISTRADORES¹

¹ Membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva

O Relatório de Gestão do Serpro 2019 – Relato Integrado apresenta os resultados e as transformações empresariais do último ano. O crescimento dos negócios materializou-se na alta de 4,02% no faturamento em relação a 2018, mas a principal conquista da empresa reside no avanço do Governo Digital. Mais de 100 serviços públicos nas áreas de comércio exterior, compras públicas e gestão dos recursos federais foram modernizados, para melhor atender os brasileiros. Mais de dez novas soluções foram desenvolvidas para o mercado privado, reforçando nossa presença no setor e o compromisso com a desburocratização do Estado brasileiro.

O faturamento de R\$ 3,41 bilhões foi acompanhado de ações para sanear os custos e as despesas empresariais, que apresentaram redução de aproximadamente R\$ 83 milhões em relação ao valor estimado para o exercício.

O Serpro também comemora avanços estruturais para o futuro da empresa e a manutenção da sua relevância e protagonismo na transformação digital do Brasil. Nesse sentido, destaca-se a criação do Centro de Operações de Segurança - SOC (Security Operation Center), que reforça a segurança da informação e permite a atuação proativa na monitoração dos sistemas estruturantes. Além dessa evolução, 2019 também marcou o início das atividades do Escritório de Governança de Dados, com foco na implementação de controles rígidos quanto ao uso de dados transacionais e analíticos.

Importante desdobramento, onde segurança e governança convergem, foi a assunção do compromisso do Serpro com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Em 2019, a empresa avançou na direção de ser referência, tanto interna quanto externamente, para atender aos requisitos e as melhores práticas de privacidade de dados e para colaborar para um melhor ambiente de negócios.

Prosseguindo, outra conquista importante foi o lançamento do maior portal de governo do mundo: o gov.br, que reúne mais de 3 mil serviços digitais para o cidadão e tem por objetivo centralizar 100% dos serviços públicos federais em um único ambiente on-line até 2022.

Em 2019, o Serpro empreendeu e avançou em sua governança e gestão, melhorando a sua performance, de modo sustentável e alinhado às exigências legais de governança das empresas estatais, às diretrizes governamentais e às melhores práticas de mercado, contribuindo para o êxito da gestão e da governança do Estado e da sociedade. Nesse sentido, digitalizou processos finalísticos, implementou novas estruturas organizacionais, reorganizou e aprimorou seus processos corporativos de desenvolvimento de soluções, de operação, de sustentabilidade econômico-financeira, de governança, de gestão de pessoas, dentre outros.

Todo esse empenho do Serpro vem sendo reconhecido tanto pelo mercado como pelos órgãos de supervisão e de controle

e fiscalização. Em 2019, a empresa recebeu o prêmio de Melhor Empresa da Indústria Digital da publicação “Melhores e Maiores” da revista Exame e foi eleito a melhor empresa brasileira na categoria Serviços Públicos durante a premiação da “Melhores da Dinheiro 2019” da revista IstoÉ Dinheiro, além de ter alcançado nota máxima (10) no 4º Ciclo de Avaliação do Indicador de Governança da SEST, o IG-SEST, entre outros importantes reconhecimentos.

Em 2020, a forma de a empresa compreender a contribuição de cada empregado para a estratégia empresarial mudou. A implementação de uma metodologia de KPI (Key Performance Indicator) tracionará a energia de cada um para o alcance das metas empresariais, porque será possível a cada um entender o que a empresa espera do seu trabalho, alinhado ao novo Plano Estratégico que traçou metas e objetivos visionários, a serem alcançados por meio do cumprimento de metas tangíveis, visando uma profunda renovação, iniciando pela definição de um propósito de transformação intrínseco à realidade de uma economia moderna: evoluir de uma empresa de processamento de dados para uma empresa de inteligência aplicada em plataformas e soluções digitais.

Esse é o caminho que será trilhado nos próximos anos, buscando fortalecer a marca Serpro, aprimorar a eficiência, ampliar a oferta de produtos e diversificar a carteira de clientes para assegurar a sustentabilidade empresarial. Tendo como base o investimento em tecnologias disruptivas, a construção de serviços capazes de atender às necessidades de uma sociedade que, de forma abrupta, teve que se transformar em digital. Mais do que nunca, o Brasil precisa do Serpro e de toda sua expertise na manutenção e desenvolvimento de tecnologias que suportem a Administração Pública e conectem Governo e Sociedade, por meio da entrega de serviços ágeis e qualificados para assegurar o salto em direção ao mundo digital que o país e a sociedade necessitam.

Por fim, declaramos que a preparação e a apresentação do Relatório de Gestão do Serpro 2019 - Relato Integrado atenderam ao princípio do pensamento coletivo, enfatizando a geração de valor pelas áreas executoras dos processos finalísticos e viabilizadores, e o envolvimento das equipes técnicas e dos responsáveis pelos temas apresentados, todos comprometidos com a gestão e a governança corporativa, para a adoção integral de práticas e princípios de conduta e de padrões de comportamento. Reconhecemos nossa responsabilidade por assegurar a integridade deste Relatório, e das peças obrigatórias que o acompanham, e afirmamos que todas as informações aqui fornecidas são fidedignas.

1.1. MATERIALIDADE DAS INFORMAÇÕES

O Relatório de Gestão do Serpro 2019 foi elaborado seguindo os normativos do TCU e as diretrizes da Estrutura Internacional para Relato Integrado, emitida pelo International Integrated Reporting Council - IIRC (Conselho Internacional para Relato Integrado), uma organização formada por reguladores, investidores, empresas, definidores de padrões, profissionais do setor contábil e ONGs. Essa Estrutura visa transformar a forma como as organizações prestam contas às partes interessadas, tendo a criação de valor como o cerne do relatório.

No processo de construção do relatório foram abordados os temas que influenciam a capacidade da empresa de produzir e gerar valor, priorizando aqueles relacionados ao Planejamento Estratégico e à Cadeia de Valor, que são previamente aprovados pela Alta Administração.

Além da coleta de informações junto às áreas técnicas e Diretorias responsáveis pelos diversos temas abordados no Relatório de Gestão, também foram utilizados como insumos as informações contidas em outros instrumentos corporativos, como o Relatório da Administração do Serpro 2019 e a Carta Anual de Políticas Públicas e de Governança Corporativa do Serpro 2019/2020, aprovados pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva e publicados no portal corporativo do Serpro.

Por fim, o Relatório de Gestão do Serpro 2019 - Relato Integrado é aprovado pela Diretoria Executiva e submetido para exame e pareceres do Comitê de Auditoria e dos Conselhos de Administração e Fiscal do Serpro.

2

ADMINISTRADORES DO SERPRO



2.1. CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Luis Felipe Salin Monteiro

Presidente do Conselho de Administração
Representante do Ministério da Economia

Cristiano Rocha Heckert

Conselheiro de Administração
Representante do Ministério da Economia

Marco Paulo Reis Tanure

Conselheiro de Administração
Representante do Ministério da Economia

Nina Maria Arcela

Conselheira de Administração
Representante do Ministério da Economia

Marco Aurélio Sobrosa Friedl

Conselheiro de Administração
Representante dos Empregados

João Pedro Viola Ladeira

Conselheiro de Administração
Independente

2.2. DIRETORIA EXECUTIVA

Caio Mário Paes de Andrade

Diretor-Presidente (DP)

André de Cesero

Diretor de Relacionamento com Clientes (DIRCL)

Antonino dos Santos Guerra Neto

Diretor de Operações (DIOPE)

Antônio de Pádua Ferreira Passos

Diretor de Administração (DIRAD)

Gileno Gurjão Barreto

Diretor Jurídico e de Governança e Gestão (DIJUG)

Ricardo Cezar de Moura Jucá

Diretor de Desenvolvimento (DIDES)

Wilson Biancardi Coury

Diretor de Desenvolvimento Humano (DIDHM)

3

VISÃO ORGANIZACIONAL E AMBIENTE EXTERNO



3.1. APRESENTAÇÃO

O Serviço Federal de Processamento de Dados - Serpro é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Economia, criada pela Lei nº 4.516, de 1º de dezembro de 1964, e regida pela Lei nº 5.615, de 13 de outubro de 1970, pela Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, pela Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, pelo Estatuto Social e pelas demais normas legais que lhe forem aplicáveis.

Criado com o objetivo de modernizar e dar agilidade a setores estratégicos da Administração Pública brasileira, o Serpro possui presença nacional, robusta infraestrutura tecnológica e ampla experiência com os grandes sistemas da Administração Pública Federal.

O capital social do Serpro é de R\$ 1.061.004.829,23 (um bilhão, sessenta e um milhões, quatro mil, oitocentos e vinte e nove reais e vinte e três centavos), integralmente subscrito pela União, e tem por objeto social:

Art. 3º Desenvolver, prover, integrar, comercializar e licenciar soluções em tecnologia da informação, prestar assessoramento, consultoria e assistência técnica no campo de sua especialidade, bem como executar serviços de tratamento de dados e informações, inclusive mediante a disponibilização de acesso a estes e a terceiros, desde que assim autorizado pelo proprietário.

Parágrafo único. Os serviços prestados pelo Serpro envolvem matérias afetas a imperativos de segurança nacional, essenciais à manutenção da soberania estatal, em especial no tocante à garantia da inviolabilidade dos dados da administração pública federal direta e indireta, bem como aquelas relacionadas a relevante interesse coletivo, orientadas ao desenvolvimento e ao emprego de tecnologia brasileira para produção e oferta de produtos e serviços de maneira economicamente justificada. (Estatuto Social do Serpro, 2020)



Nossa missão

Conectar Estado e sociedade com soluções digitais inovadoras

Nossa visão

Ser reconhecida como a empresa que viabiliza o governo digital

Nossos valores



Segurança com soluções íntegras e confiáveis



Excelência em soluções digitais



Responsabilidade, ética e integridade com os dados da sociedade



Proatividade na proposição de soluções



Responsividade nas entregas com agilidade



Orgulho de viabilizar uma sociedade digital

3.2. O SERPRO FRENTE AO AMBIENTE EXTERNO

A atividade econômica do Brasil, em 2019, demonstrava a continuidade do processo de recuperação, ainda que de forma incipiente, ao considerarmos a evolução dos principais indicadores macroeconômicos.

A inflação manteve-se controlada (4,3%), situando-se dentro dos limites estabelecidos pelo Comitê de Política Monetária. A taxa de desemprego ainda apresentou nível elevado, mas com leve queda, situando-se na faixa de 11%. Cabe destacar que esta é a menor taxa desde o trimestre encerrado em março de 2016, o que evidencia sinais de recuperação da economia nos seus setores mais sensíveis, um deles a criação de novos empregos. Em se tratando do Produto Interno Bruto - PIB, o IBGE divulgou que houve crescimento de 1,1% em 2019, confirmando o início de um ciclo de recuperação.

Com relação ao cenário fiscal, o ano de 2019 foi marcado positivamente pela aprovação de reformas estruturantes que são determinantes para a contenção da crise fiscal apresentada no país nos últimos anos. Destaca-se a aprovação da reforma da previdência, fundamental para subsidiar o controle do gasto público, diminuindo o ritmo de crescimento dos gastos obrigatórios do governo e, conseqüentemente, reduzindo o grau de endividamento do país. Entretanto, como esta medida não proporciona efeito imediato, ainda persistem dificuldades no campo fiscal. O déficit primário, embora menor que a meta fiscal de R\$ 139 bilhões, fixada para o ano de 2019, situou-se na faixa de R\$ 95 bilhões, de acordo com a Secretaria do Tesouro Nacional - STN.

Nos últimos quatro anos, ocorreram contingenciamentos no Orçamento Geral da União - OGU que levaram os maiores clientes do Serpro a reduzirem as demandas por Tecnologia da Informação - TI, impactando seus negócios e suas receitas.

O Serpro é reconhecido por desenvolver sistemas estratégicos para o Estado brasileiro e, assim, seus principais clientes são órgãos públicos federais. Contudo, a empresa vem desenvolvendo ações para atender a múltiplos setores do governo e da sociedade.

Com o objetivo de reduzir a dependência de recursos oriundos do OGU, a empresa vem adotando uma estratégia empresarial voltada à diversificação da carteira de clientes e à geração de novos negócios, ampliando a atuação junto ao mercado privado e aos órgãos públicos estaduais e municipais.

Diante do desafio de manter a sustentabilidade econômico-financeira e sem perder de vista a finalidade para a qual foi criado, o Serpro trabalha para a Sociedade e para o Estado e também se abre a novas possibilidades de serviços, clientes e parcerias. Nesse sentido, atua de maneira transversal na Administração Pública e no setor privado, como demonstrado a seguir:

Figura 1 - Atuação transversal do Serpro



Fonte: Serpro (2020)

Observando as tendências da Administração Pública contemporânea para adoção de práticas que resultam em maior eficiência, o Serpro empreende esforços para a redução de seus custos, como medida complementar para manutenção de sua sustentabilidade econômico-financeira, e para a disponibilização de soluções que ajudam o Estado a se modernizar e economizar.



Atuando num segmento em constante evolução e buscando novos horizontes no mundo digital, em 2019 a empresa adotou medidas para participar ativamente da transformação digital do Governo Federal, por meio da criação de um ambiente ágil, com estrutura de negócio, desenvolvimento e arquiteturas de produção totalmente dedicados, buscando celeridade nas entregas ao Governo e à sociedade.

Exemplo disso foi a disponibilização do portal gov.br, que tem por objetivo centralizar 100% dos serviços públicos federais em um único ambiente online. Por meio de um login único, é possível acessar mais de 3 mil serviços e, enquanto a migração de outros serviços avança, o Governo Federal e seus parceiros buscam novas ideias e ferramentas para aprimorar o portal para o cidadão brasileiro. Nessa linha, o Governo pretende economizar cerca de R\$ 7 bilhões por ano com a transformação digital dos serviços públicos.

Ao mesmo tempo em que a transformação digital do Governo pautou as ações da empresa e trouxe benefícios diretos ao cidadão, o Serpro comemorou a entrega de serviços estruturantes nas áreas de comércio exterior, compras públicas, gestão dos recursos federais, entre outras. Ao todo foram digitalizados 101 serviços públicos para o cidadão em 2019.

Assim, seu objetivo é continuar como protagonista da modernização do Estado brasileiro, sendo o principal prestador de serviços em TI do Governo Federal, e, além disso, uma empresa que inova e oferece negócios de alto valor agregado aos diversos segmentos de mercado, ao Governo e à sociedade, baseados na sua expertise tecnológica e experiência no tratamento e armazenamento de dados de Governo.

Destaca-se, ainda, que a empresa posiciona-se como referência no tema Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD², seja pela qualidade, atualização e visibilidade do portal especialmente instituído para o tema, seja por sua posição institucional no sentido de colaborar para a criação de um ambiente integrado e alinhado com Proteção de Dados e Privacidade - PD&P, auxiliando o país na adequação aos princípios da lei e fomentando a construção das alternativas que o novo ordenamento estabelece para que o Brasil dê relevantes saltos em tecnologia e em respeito aos direitos fundamentais.

² Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018

3.3. MODELO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Pautado na Política de Governança Corporativa do Serpro, o Modelo de Governança Corporativa adotado pelo Serpro tem como objetivos:

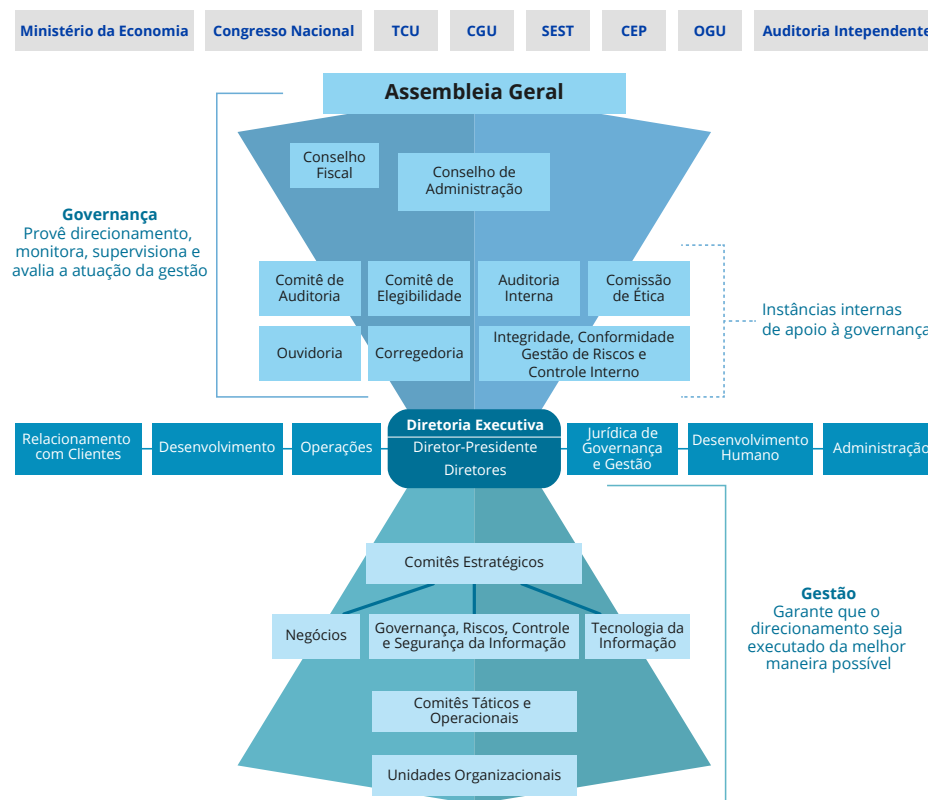
- i. aprimorar o processo decisório para subsidiar a tomada de decisão;
- ii. orientar a adoção de ações que garantam a sustentabilidade da empresa;
- iii. zelar pelo aprimoramento contínuo das práticas de governança e gestão;
- iv. aprimorar o processo de planejamento, execução e controle, assim como o desempenho da empresa;
- v. aumentar a transparência e a divulgação de informações tempestivas e atualizadas, nos termos da lei;
- vi. reforçar o compromisso da empresa com a conformidade institucional;
- vii. fortalecer a imagem institucional e a reputação da empresa; e
- viii. gerar valor e confiança para as partes interessadas, de forma ética e sustentável.

Para cumprir com os seus objetivos, o Modelo de Governança Corporativa do Serpro estabelece a organização e o funcionamento da Estrutura e da Arquitetura de Governança e Gestão do Serpro e tem como princípios direcionadores a capacidade de resposta, o compromisso, a eficiência, a equidade, a integridade, a legitimidade, a prestação de contas, a responsabilidade corporativa e a transparência, os quais, quando convertidos em práticas de governança corporativa, permitem o aperfeiçoamento da gestão, a harmonização de interesses, a sustentabilidade do negócio e a geração de valor para a perenidade da empresa.

3.3.1. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DO SERPRO

A Estrutura de Governança e Gestão do Serpro demonstra a interação entre as instâncias externas e internas, assim como sua integração com a Arquitetura de Governança e Gestão, conforme figura abaixo:

Figura 2 - Estrutura de governança e gestão do Serpro



Fonte: Política de Governança Corporativa do Serpro (2020)

As instâncias externas de governança são responsáveis pela supervisão, fiscalização, controle e regulação das atividades da empresa. São compostas pelo Ministério da Economia, pelo Congresso Nacional, pelo Tribunal de Contas da União - TCU, pela Controladoria-Geral da União - CGU, pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais - SEST, pela Comissão de Ética Pública - CEP, pela Ouvidoria-Geral da União - OGU e pela Auditoria Independente.



Enquanto as instâncias internas de governança são responsáveis por informar, direcionar, administrar, monitorar e avaliar a gestão, de forma a promover a boa governança. São compostas pela Assembleia Geral, pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva, cabendo ao Conselho Fiscal, como parte integrante desta instância, fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários, assim como zelar pelos interesses da empresa.

Já as instâncias internas de apoio à governança são responsáveis por auxiliar as instâncias internas de governança no que compete ao exercício de suas funções de conformidade, auditoria, supervisão, fiscalização e controle. Sua composição compreende os Comitês Estatutários, a Comissão de Ética e as áreas de Auditoria Interna, de Ouvidoria, de Corregedoria e de Integridade, Conformidade, Gestão de Riscos e Controles Internos.

A Diretoria Executiva atua como elo principal da Estrutura de Governança e Gestão, viabilizando o fluxo decisório e informacional com as demais instâncias de governança e gestão, a fim de otimizar o relacionamento com as partes interessadas, cumprir e fazer cumprir as diretrizes traçadas pelo Conselho de Administração e contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais.

Esta é apoiada pelas instâncias de gestão, que são as Unidades Organizacionais e os Comitês Estratégicos, Táticos e Operacionais, responsáveis por garantir que o direcionamento fixado pelos administradores seja realizado de forma eficiente, eficaz e efetiva e com o maior benefício possível na utilização dos recursos.

Como parte integrante das instância de gestão, as Unidades Organizacionais são órgãos de nível estratégico, vinculados diretamente à Diretoria Executiva ou ao Conselho de Administração, responsáveis pela proposição de políticas, definição e aprovação de normas, sistemáticas e metodologias de trabalho relativas às suas áreas de atuação. Esta instância é representada pelas Superintendências³ da empresa, conforme demonstrado na Figura 3.

Os órgãos subordinados às Superintendências também integram as instâncias de gestão, contribuindo para a boa governança e a consecução dos objetivos organizacionais.

A estrutura organizacional do Serpro é planejada para viabilizar a estratégia empresarial e o fluxo decisório e informacional, caracterizando-se pela flexibilidade, adaptabilidade, economia de esforços e custos, eficácia da cadeia e da amplitude de comando e a aprovação compete ao Conselho de Administração, que define as áreas de atuação e competência da Presidência e das Diretorias.

³ Unidades Organizacionais subordinadas diretamente a cada uma das Diretorias

Figura 3 - Estrutura organizacional do Serpro

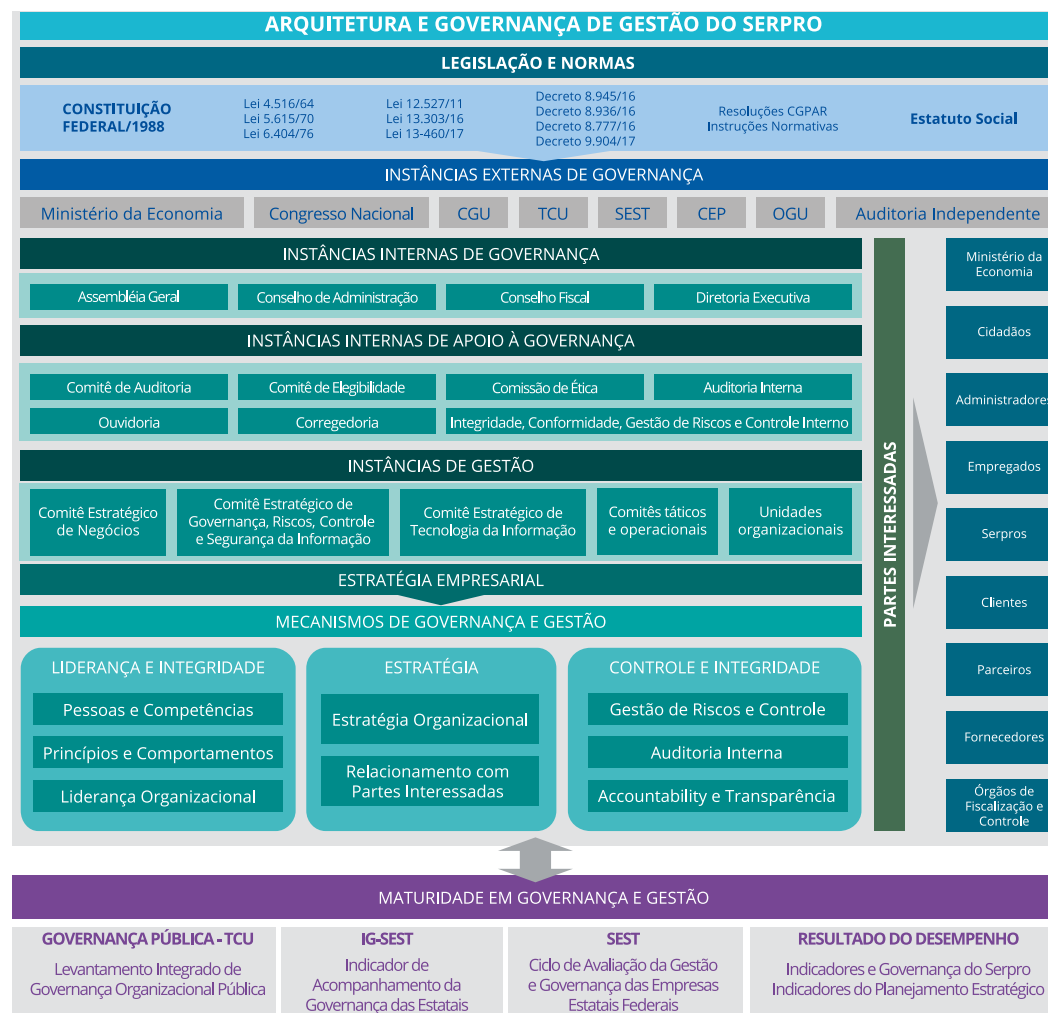


Fonte: Serpro (2019)

3.3.2. ARQUITETURA DE GOVERNANÇA E GESTÃO DO SERPRO

A Arquitetura de Governança e Gestão representa o arcabouço legal e normativo que rege a atuação da empresa, assim como demonstra a relação entre as instâncias externas e internas, as partes interessadas, os mecanismos de governança e gestão e a Estratégia Empresarial, conforme figura abaixo.

Figura 4 - Arquitetura de governança e gestão do Serpro



Fonte: Política de Governança Corporativa do Serpro (2020)



Para que as funções de governança sejam executadas de forma integrada com as funções de gestão, foram adotados mecanismos⁴, práticas e instrumentos que visam garantir uma atuação eficaz, eficiente e efetiva, buscando-se obter o maior benefício possível na utilização dos recursos disponíveis.

A Figura 4 apresenta também o elemento de Maturidade em Governança e Gestão, que se refere às avaliações periódicas acerca da efetividade das práticas de governança e gestão adotadas pelo Serpro, permitindo que a aferição do nível de maturidade retroalimente a Arquitetura de Governança e Gestão, contribuindo para melhoria contínua de todo o Modelo.

3.3.3. RELACIONAMENTO COM PARTES INTERESSADAS

O Serpro, como empresa estatal, observa os princípios da Administração Pública e tem o compromisso de atuar com responsabilidade social, transparência e eficiência, fortalecendo sua imagem institucional e a confiança junto às partes interessadas.

O relacionamento com as partes interessadas, representado na Figura 4, merece especial atenção, pois o equilíbrio entre as ações empresariais e as expectativas dos envolvidos é fundamental para a potencialização dos resultados organizacionais.

Para promover alinhamento, a empresa deve estar disposta a ouvir as partes interessadas e conhecer suas necessidades e demandas, assim como avaliar o desempenho organizacional e ser transparente na prestação de contas e no fornecimento de informações completas, precisas, claras e tempestivas.

A instituição de políticas, que disciplinam a atuação da empresa a exemplo da forma como as informações devem ser divulgadas e de como devem ocorrer as transações com as partes interessadas, e a disponibilização de instrumentos e canais de comunicação auxiliam a tornar esse relacionamento mais transparente.

Um dos canais de comunicação é a Ouvidoria, órgão setorial do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal, que promove a participação do usuário, tendo entre seus instrumentos o Canal de Denúncia, que compõe o Sistema de Integridade do Serpro. A partir do recebimento de denúncia, inicia-se a apuração de eventuais irregularidades, tais como falhas de controle, fraudes internas e externas, atos ilícitos e descumprimento a princípios éticos e políticas internas. Este canal permite que a sociedade e os próprios empregados encaminhem denúncias relacionadas aos serviços, comportamentos e práticas na empresa.

⁴ Os mecanismos de governança e gestão foram inspirados no Referencial Básico de Governança Aplicável à Administração Pública - Tribunal de Contas da União, versão 02. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014

O Serpro também disponibiliza meio específico para o recebimento de denúncias pelo Comitê de Auditoria - COAUD.

Adicionalmente, em 2019, a empresa implementou o Portal da Transparência e Governança do Serpro, para melhorar a comunicação com as partes interessadas e proporcionar maior visibilidade aos instrumentos que disciplinam e viabilizam as ações de transparência e de governança corporativa, constituindo uma importante ferramenta de prestação de contas e de controle e participação social.

Esse portal está aderente ao Plano de Ação do Acórdão TCU nº 1.832/2018 e ao Guia “Padronização das informações nos sites das empresas estatais” da SEST.

**Conheça o Portal da Transparência
e Governança do Serpro**

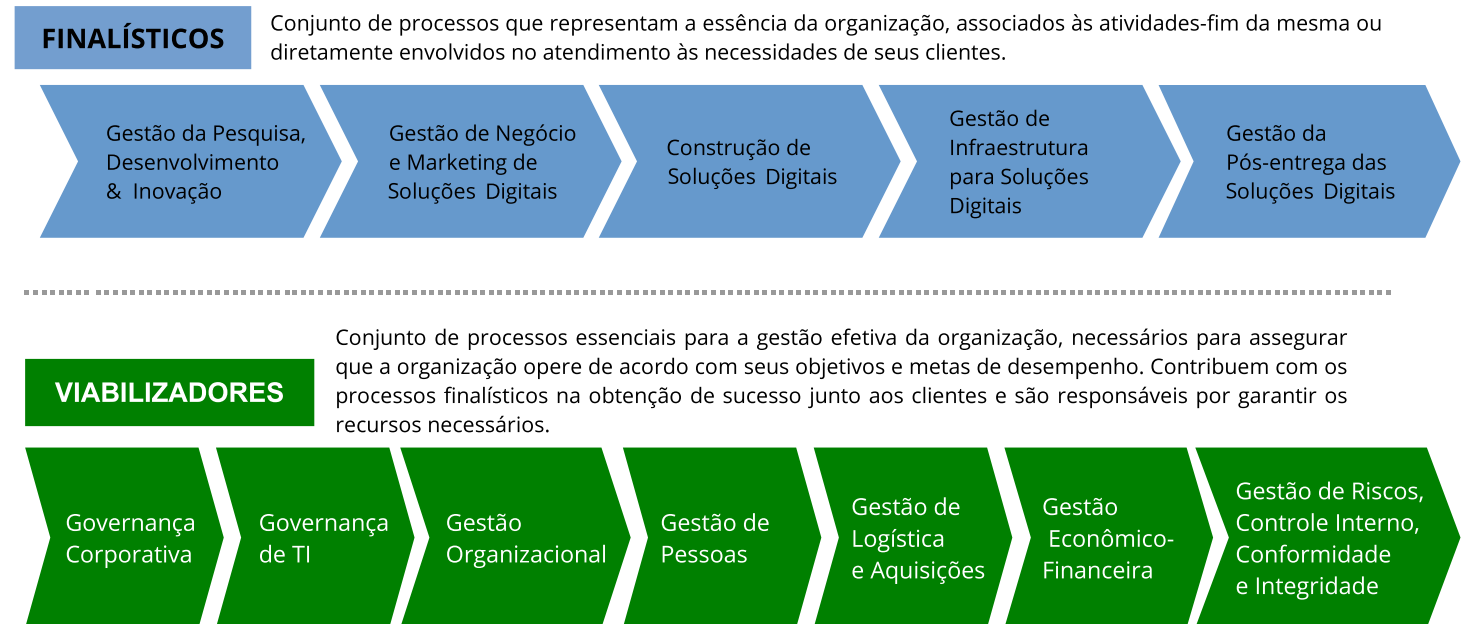


3.4. MODELO DE NEGÓCIO

Com foco no cliente, o Serpro está sempre se aprimorando e inovando, para enfrentar os desafios externos e internos. Para isso, conta com um Modelo de Negócio, que transforma recursos em produtos e serviços por meio de processos de trabalho, voltado à sustentabilidade da empresa e que a leva a ser uma das maiores empresas públicas de tecnologia da informação do mundo, oferecendo soluções inovadoras e de alto valor agregado ao Governo, aos demais clientes e à sociedade.

A Cadeia de Valor do Serpro demonstra uma visão de como são organizados, inter-relacionados e agrupados os macroprocessos e processos da empresa, para cumprir sua missão e entregar valor. Ela é composta por macroprocessos e processos categorizados em finalísticos e viabilizadores: enquanto os processos finalísticos representam a essência da empresa e estão associados às atividades-fim ou diretamente envolvidos no atendimento às necessidades de seus clientes, os processos viabilizadores são responsáveis por garantir os recursos necessários e contribuir para os processos finalísticos obterem sucesso junto aos clientes.

Figura 5 - Cadeia de valor do Serpro



Fonte: Serpro (2019)

3.4.1. PROCESSOS FINALÍSTICOS

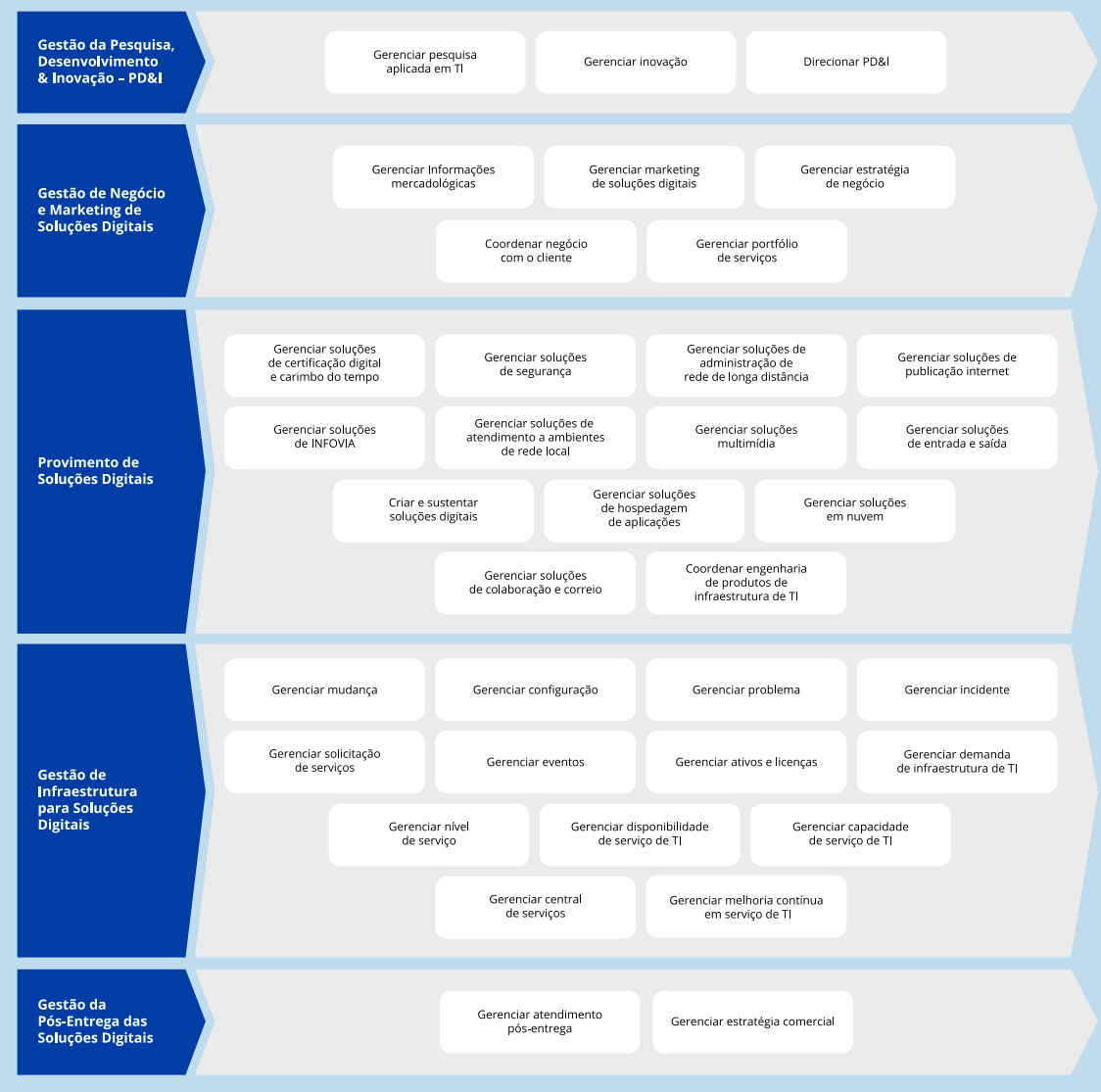
Os processos finalísticos no Serpro têm uma relação direta com as linhas de negócios, pois buscam entender e atender as necessidades dos clientes, permitindo aprimorar as soluções existentes e orientar a criação de novas soluções de forma a acompanhar o ritmo de transformação da sociedade e gerar valor.

A Figura 6 representa o modelo do conjunto de macroprocessos e processos finalísticos do Serpro.

Figura 6 - Processos finalísticos do Serpro

Finalísticos

São conjuntos de processos que representam a essência da empresa, associados às atividades-fim da empresa ou diretamente envolvidos no atendimento às necessidades de seus clientes.



Linhas de Negócio



Serviços sob Medida



Serviços em Nuvem



Serviços de Informação

Fonte: Serpro (2019)



As soluções desenvolvidas pelo Serpro, além de serem segmentadas por público – empresas, Governo e cidadão – são estruturadas em três linhas de negócio, segmentações de serviços com características similares, visando facilitar a gestão e a atuação comercial da empresa, conforme descrito a seguir.

3.4.1.1. LINHAS DE NEGÓCIO

O Serpro segmenta suas soluções em três linhas de negócio: Serviços sob Medida, Serviços em Nuvem e Serviços de Informação.

3.4.1.1.1. SERVIÇOS SOB MEDIDA

Essa linha caracteriza-se pelo atendimento personalizado às necessidades do cliente com a criação de soluções específicas e exclusivas que envolvem desenvolvimento de soluções de *software*, provimento de infraestrutura e produção continuada.

Tendo profissionais altamente qualificados distribuídos em equipes heterogêneas, com visão e atuação sistêmica e estreita colaboração com os clientes, o Serpro é responsável pela disponibilização de soluções robustas, consistentes e integradas, com garantia de segurança, continuidade e interoperabilidade entre as diversas aplicações de Governo.

O provimento de soluções em áreas tão importantes quanto as de arrecadação, comércio exterior e gestão financeira confere ao Serpro expertise para prover consultoria altamente técnica e especializada.

Dentre os principais clientes para esta linha de soluções estão o Ministério da Economia - ME, Ministério da Infraestrutura - MI, Ministério da Justiça e Segurança Pública - MJSP, e Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional - PGFN.

3.4.1.1.2. SERVIÇOS EM NUVEM

Essa linha de negócio é direcionada ao setor público. São produtos e serviços padronizados ou com baixo grau de personalização, focados na disponibilização de recursos tecnológicos para comercialização em massa.

A linha de negócio Serviços em Nuvem tem como principal característica serviços com modelo de negócio repetível – capaz de oferecer o mesmo serviço a todos os clientes, com nenhuma ou pouca customização – e escalável – capaz de crescer para atender grandes quantidades de clientes.

Compõem essa linha as modalidades de infraestrutura como serviço e de software como serviço, e está dividida em cinco grupos, conforme demonstrado na Figura 7:

Figura 7 - Serviços em Nuvem por grupo



Fonte: Serpro (2020)

O Serpro iniciou em 2019 o processo de formação de parcerias com o objetivo de oferecer nova solução de nuvem, da espécie *Multicloud*, para que possa suprir as necessidades do Governo Digital em direção à modernização definitiva, por meio da diretriz de cloud first refletida na publicação de sua estratégia por meio do Decreto nº 9.319, de 21 de março de 2018, alterado pelo Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020.

3.4.1.1.3. SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

Essa linha de negócio atende ao mercado público e à sociedade e abriga os serviços relacionados à aquisição, ao tratamento, ao armazenamento, à análise, à disponibilização e à comunicação de informações de Governo, derivadas das bases de dados hospedadas no Serpro.

Representa a linha de negócio com maior crescimento em 2019 e contempla serviços como o DataValid, o Dados como Serviço (*DaaS*) e as Plataformas de Inteligência de Negócio Serpro (Consulta CNPJ, Consulta CPF, Consulta NF-e e Integra Siafi), Sistema Nacional de Emplacamento, Denatran (Consulta-Online), Emissão de Carteira Nacional de Habilitação - CNH, INFOCONV, Aviso de Recall, Integra Loja Franca, Govdata e Comunicação Eletrônica de Vendas de Veículos.

3.4.1.2. PRINCIPAIS CLIENTES E SOLUÇÕES

Considerando as três linhas de negócio, o Serpro contabilizou em 2019 mais de 6 mil clientes divididos entre órgãos e entidades da Administração Pública, empresas privadas e sociedade.

A seguir são apresentados os principais clientes e as grandes soluções de destaque em 2019, com informações em números aproximados.



Eficiência e transparência na gestão das contas públicas

Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - Siafi

O Siafi realiza o processamento e o controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial dos órgãos da administração pública federal direta e indireta, conforme as orientações da Lei Orçamentária Anual - LOA. É a solução digital que realiza todo o processamento, controle e execução financeira, patrimonial e contábil do governo federal brasileiro, contribuindo para a transparência na execução orçamentária.

Usuários ativos	Unidades gestoras usuários	Órgãos públicos usuários	Transações por ano
80 mil	39 mil	600	768 milhões



Administração eficiente dos impostos federais e das contribuições sociais do país

Imposto de Renda da Pessoa Física - IRPF

O IRPF existe há mais de 100 anos e, ao longo de mais da metade desses anos, a parceria entre o Serpro e a Receita Federal do Brasil - RFB contribuiu para o aprimoramento dos serviços, com soluções que apoiam a evolução da Administração Pública brasileira e simplificam a vida do cidadão.

Declarações transmitidas	Transmissão por aplicativos (tablets ou celulares)	Arrecadações
30,67 milhões	745,88 mil	R\$ 40.017 milhões

Sistema Público de Escrituração Digital - SPED

O SPED possibilitou uma nova relação entre as administrações fazendárias e o setor produtivo no Brasil. A solução substituiu a emissão de livros e documentos contábeis e fiscais em papel por documentos eletrônicos com certificação digital, garantindo a autoria, a integridade e a validade jurídica dos documentos.

NF-e armazenadas e autorizadas	Escrituração Contábil Digital (ECD) transmitidas	Escrituração Contábil Fiscal (ECF) transmitidas
2,9 bilhões	1.092.773 milhão	1.359.509 milhão

Sistema Integrado de Comércio Exterior - Siscomex

O Siscomex integra as atividades de registro, acompanhamento e controle das operações de comércio exterior, por meio de um fluxo único e automatizado de informações. A solução permite acompanhar tempestivamente a saída e o ingresso de mercadorias no país.

Todas essas operações são realizadas sem geração de papel, reduzindo o tempo e os custos operacionais no comércio exterior, além de diminuir fraudes cambiais e desvios de mercadorias.

Empresas exportadoras brasileiras	Empresas importadoras brasileiras	Exportações	Importações
27.553	45.946	US\$ 225.383.482.468	US\$ 177.347.934.749



Consulta *Online* integração entre sistemas, que possibilita o acesso às informações oficiais dos sistemas de trânsito

Placa de Identificação Veicular - PIV

Este sistema permite a rastreabilidade digital do processo de fabricação, distribuição, recebimento e inutilização de placas semiacabadas (*blanks*), bem como a autorização, estampagem e vinculação das Placas de Identificação Veicular - PIV ao respectivo veículo.

Em 2019, foram implantadas novas regras de convivência entre os modelos de placas de veículos, dispensando os cidadãos que transferirem seus veículos de um estado que já aderiu à Placa de Identificação Veicular para outro que ainda não adotou o novo modelo.

Estampagens de placas no padrão nova PIV	Número de veículos emplacados no padrão PIV
7.747.136	4.000.000

Registro Nacional de Veículos Automotores - Renavam

O Renavam reúne os cadastros estaduais de veículos em uma base de dados única do Denatran e, dentre outras funcionalidades, controla a emissão dos Certificados de Registro dos Veículos - CRV.

Frota atual	CRV emitidos	Veículos emplacados	CRLV's Digitais ativos
98.877.930	24.363.980	4.037.999	2.059.491

Registro Nacional de Carteiras de Habilitação - Renach

O Renach controla a emissão da CNH de todos os condutores e permite a geração do QR-Code do Lince, código bidimensional compactado e criptografado que contém os dados da CNH, incluindo a foto do condutor, garantindo segurança e integridade do documento, inclusive da versão eletrônica da CNH Digital.

Em 2019, foi implantado o Renach-Web (Registro Nacional de Carteira de Habilitação - Validação Facial), que permite a validação facial no processo de emissão de CNH, aumentando a segurança e minimizando os casos de fraude.

Condutores habilitados (CNH emitidas)	CNH emitidas
73.996.603	2.062.919

Registro Nacional de Infrações de Trânsito - Renainf

O Renainf consolida infrações de trânsito de todos os órgãos autuadores do país e, por meio do SNE, permite a notificação do proprietário do veículo com rapidez, eficiência e baixo custo para o órgão autuador aderente à solução, e ainda garante desconto de 40% do valor da multa para o cidadão.

Infrações registradas
68.347.352

Serviço de Notificação Eletrônica - SNE

O SNE permite ao cidadão condutor ou proprietário de veículos usufruir dos direitos garantidos por Lei (§1º do art. 284 do Código de Trânsito Brasileiro).

Infrações notificadas pelo SNE

918.249

Infrações pagas pelo SNE

916.899

SECRETARIA DE PORTOS
MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA

Promovendo o desenvolvimento dos portos brasileiros

Porto sem Papel - PSP

Sistema estruturador criado para facilitar a análise e a liberação de mercadorias nos portos brasileiros. Com o PSP, diversos formulários em papel são convertidos em um único documento eletrônico, o Documento Único Virtual - DUV.

Todas as informações ficam disponíveis em uma base única de dados, de forma segura e precisa, permitindo uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis e contribuindo para a melhoria de processos no setor portuário.

As informações sobre as embarcações que acessam os portos brasileiros ficam registradas no Cadastro Nacional Portuário do PSP. A Secretaria Nacional de Portos - SNP implantou o Projeto Cadeia Logística Portuária Inteligente nos portos de Santos, Rio de Janeiro e Vitória, por meio do sistema PSP.

Sistema instalado em portos públicos

36 portos

Sistema instalado em portos privados

78 portos



Formulação e execução da política econômica nacional da administração financeira da União

Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal - Sigepe

O Sigepe, desenvolvido em parceria entre o Serpro e a Dataprev, foi criado para subsidiar, por meio dos recursos de tecnologia da informação, as políticas de gestão de pessoas e as operações de recursos humanos do Governo Federal.

Em 2019, foi implementado o módulo SIGEPE – LEGIS (Sistema de Gestão de Pessoas Legislação de Pessoal), que possibilita aos servidores públicos federais e sociedade em geral realizar pesquisas de legislação com agilidade e flexibilidade. O SIGEPE Legis constitui-se como um repositório que permite também a seleção de resultados da pesquisa para posterior visualização.

Servidores ativos, pensionistas, aposentados e instituidores
1,4 milhão

Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas - eSocial

O eSocial permite que os empregadores comuniquem ao Governo, de forma unificada, as informações relativas aos trabalhadores, como vínculos, contribuições previdenciárias, folha de pagamento, comunicações de acidente de trabalho, aviso prévio, escriturações fiscais e informações sobre o FGTS.

Em 2019, foram implementadas melhorias no e-Social tornando seu uso e o envio de informações pelo sistema mais simples para os usuários.

Empregados registrados no sistema

39.236.553

Empregadores registrados no sistema

5.738.766

Plataforma + Brasil

A plataforma constitui em uma ferramenta integrada e centralizada, com dados abertos, destinada à informatização e à operacionalização das transferências de recursos oriundos do Orçamento Fiscal e da Seguridade Social da União a órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital, municipal, direta ou indireta, consórcios públicos e entidades privadas sem fins lucrativos.

Em 2019 foi lançado o Módulo Fundo a Fundo da Plataforma +Brasil, que permite a transferência de recursos da União, na modalidade Fundo a Fundo, para a execução da política pública nos Estados e Municípios e ainda foi feita a importação de informações de licitações a partir do Siasg/Comprasnet para a Plataforma +Brasil. Como benefícios, temos:

- **Para o cidadão** que necessita de maior transparência no gasto de recursos públicos, o módulo de Transferências Fundo a Fundo da Plataforma +Brasil viabiliza a transferência de recursos de forma digital, íntegra e transparente, simplificando o processo atual e permitindo um maior controle social por parte da população.
- **Para os entes federativos** que precisam simplificar o processo de registro de compras governamentais nas transferências de recursos da União, a integração da Plataforma +Brasil com o Siasg e Comprasnet permitirá a importação dos dados de forma íntegra, aumentando a confiabilidade das informações de gastos públicos e reduzirá o custo operacional da máquina pública.

Até 2022 a plataforma reunirá dados de 29 modalidades de transferências da União, totalizando:

R\$ 380 bilhões

Os primeiros recursos federais a migrarem para a Plataforma foram as transferências executadas por meio de convênios, contratos de repasse, termos de parceria, de colaboração e de fomento, movimentando:

R\$ 9,8 bilhões ao ano

Em novembro de 2019 foram incluídos o Fundo Penitenciário, o Fundo de Segurança Pública do Ministério da Justiça e o Fundo de Amparo ao Trabalhador, totalizando:

R\$ 2,5 bilhões ao ano

Portal de Compras do Governo Federal - Comprasnet

O Comprasnet destina-se à realização de licitações, contratações e aquisições promovidas pelas instituições do Governo Federal. A tecnologia disponibiliza uma série de facilidades voltadas para o controle e a execução dos processos de contratação, além de reunir toda legislação que regulamenta o processo de serviços gerais e de contratação, desburocratizando a participação em processos licitatórios.

Total de pregões	Pregões homologados	Quantidade de lances	Quantidade de participantes (fornecedor)
55.368	45.596	6.489.531	44.656

Declaração Eletrônica de Bens do Viajante - e-DBV

Documento eletrônico que o passageiro dispõe para cumprir suas obrigações com o mínimo de intervenção por parte da Aduana, seja na saída ou na entrada do país, disponível no site da Receita Federal na Internet, podendo ser preenchida, por *tablets* e celulares (App Viajantes) ou terminais de autoatendimento nos pontos de entrada no país. A e-DBV traz comodidade e praticidade aos viajantes, que poderão preencher e transmitir sua declaração ainda no exterior, com antecedência de até 30 dias, e providenciar o pagamento antecipado do imposto de importação por *home banking*.

Em 2019, foi implantado o e-DBV - Declaração Eletrônica de Bens do Viajante (Melhorias na Análise de Risco), que proporciona melhorias na análise de risco dos viajantes com a utilização de parametrização mais eficiente; e melhor classificação de informações antecipadas de passageiros de arquivos API/*Multi-leg*.

Declarações entregues	Viajantes entrando e saindo do país
53.222	25.349.924



Site único do governo que reúne serviços e informações para o cidadão

Portal Único do Governo (gov.br)

Reúne em único portal serviços para o cidadão e informações sobre a atuação de diversas áreas do Governo Federal. Por meio de um *login* único é possível acessar as diversas plataformas de serviços pelo portal gov.br, que tem por objetivo centralizar 100% dos serviços públicos federais em um único ambiente *online* até 2022. Como benefícios, temos a racionalização da gestão de recursos públicos, gerando economia com os processos de manutenção e hospedagem dos cerca de 1.600 *sites* do Governo federal, além disso gera economia de tempo e de deslocamentos desnecessários para o cidadão.

Economia anual com custos de manutenção e desenvolvimento dos sites migrados, mão-de-obra, etc.	Serviços públicos ofertados ⁵	Serviços digitalizados	Acesso ao portal
R\$ 7 bilhões	3.000	500	4,1 milhões



Desburocratizar e facilitar a vida dos empreendedores de pequeno porte no Brasil

Portal do Empreendedor

Este Portal faz parte do projeto Empreender Mais Simples, que visa a desburocratizar e facilitar a vida dos empreendedores de pequeno porte no Brasil. O ambiente desenvolvido pelo Serpro possui conteúdo responsivo que se adapta dinamicamente a qualquer *tablet* ou celular.

Microempreendedores individuais formalizados no Portal
1.655.004

⁵ Inclui toda a administração pública direta, autárquica e fundacional.

MINISTÉRIO DAS
RELAÇÕES EXTERIORES

O novo passaporte brasileiro é o resultado de uma conjunção de esforços entre o Serpro, a Polícia Federal e o Ministério das Relações Exteriores

Passaporte

O novo passaporte é um documento que possui 30 itens de segurança física, *chip* eletrônico, dados biométricos e agendamento *online*. O passaporte ganhou mais itens de segurança, como padrão de criptografia e modificações na capa e na imagem invisível fluorescente, aumentando sua durabilidade. Com as novas garantias, o documento passou a valer até dez anos. Além disso, o Brasil entrou para o Diretório de Chaves Públicas da Organização Internacional da Aviação Civil (ICAO) da Organização das Nações Unidas - ONU, agilizando a verificação do passaporte no exterior.

Passaportes emitidos pela PF

2.986.161

Média de passaportes/dia útil

11.944

MINISTÉRIO
DA JUSTIÇA E
SEGURANÇA
PÚBLICA

Tecnologia para a segurança integrada, Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública - Sinesp

Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública - Sinesp

O Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública, Prisionais, de Rastreabilidade de Armas e Munições, de Material Genético, de Digitais e de Drogas (Sinesp) é uma plataforma de informações integradas, que possibilita consultas operacionais, investigativas e estratégicas sobre segurança pública, implementado em parceria com os entes federados

Módulo SINESP/INFOSEG

Solução que permite às instituições de Segurança Pública, a consulta da situação de veículos, CNH e armas

Consultas diárias

5 mil

Média de acessos/dia

10 mil

Módulo SINESP/CAD

Solução de suporte a serviços emergenciais, permitindo a integração das forças de Segurança Pública e outros órgãos (Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militar, SAMU, Polícia Rodoviária Federal, etc.), possibilitando a otimização de recursos e diminuição do tempo de resposta aos chamados.

Chamados	Média de chamados/dia
1 milhão	3 mil

Módulo SINESP/CIDADÃO

Aplicativo de acesso público disponível para uso em smartphones que permite a consulta de informações de Veículos, Mandados de Prisão e Pessoas Desaparecidas.

Média de consultas por mês	Média de chamados/dia
30 milhões	3 mil

Sendo o Serpro o principal provedor de soluções tecnológicas que suportam ações estruturantes do Governo, desenvolve, ainda, serviços de excelência para as empresas e soluções que facilitam o cotidiano do cidadão, como o NeoID, o Dataválid, a Certificação Digital, a Nova Placa Veicular, a Carteira Digital de Trânsito - CDT, o ProID, dentre outras, que são reconhecidos pela sociedade.



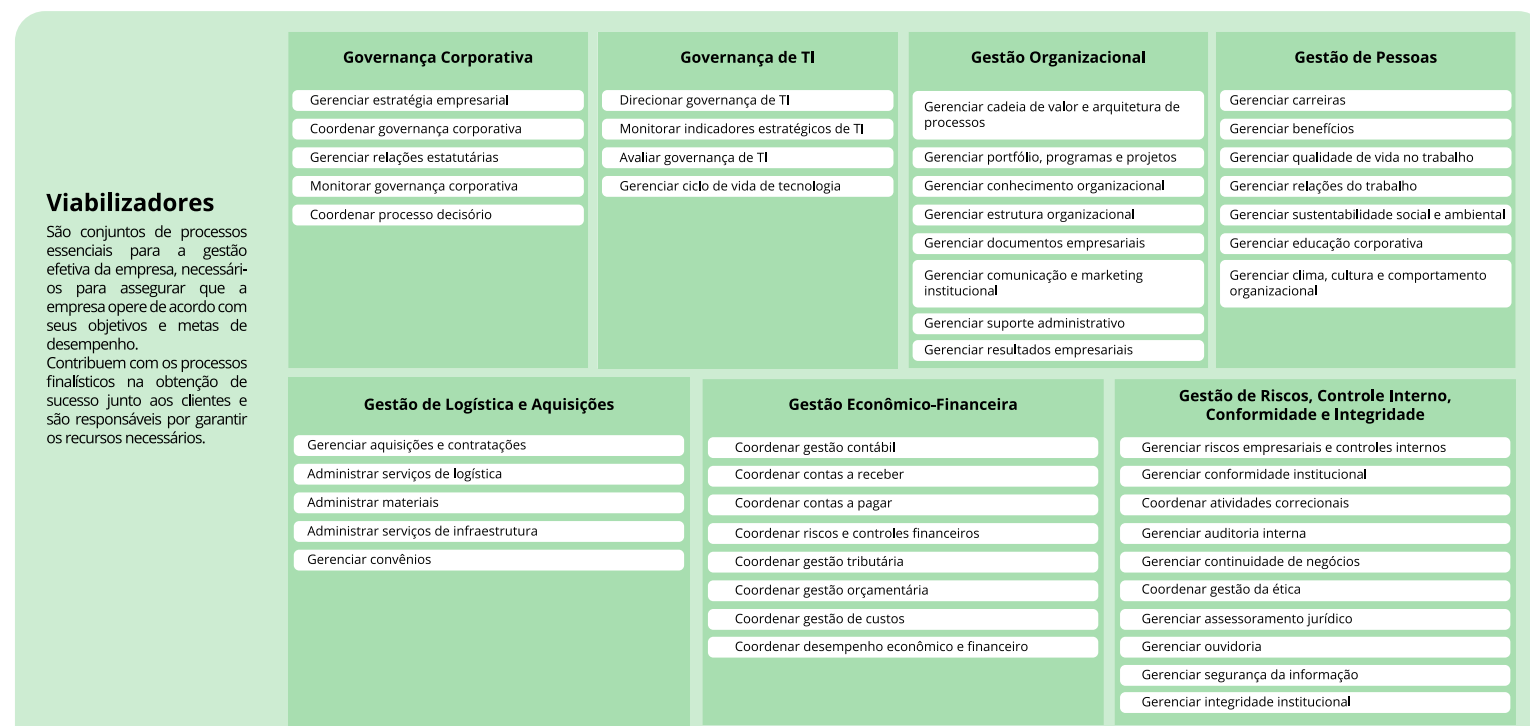





3.4.2. PROCESSOS VIABILIZADORES

Os processos viabilizadores são conjuntos de processos essenciais para a gestão efetiva da empresa, necessários para assegurar que a empresa opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho.

Figura 8 - Processos viabilizadores do Serpro



Fonte: Serpro (2019)

O gerenciamento da Cadeia de Valor está relacionado ao macroprocesso viabilizador denominado Gestão Organizacional, que agrega outros processos fundamentais para a empresa, tendo por finalidade conduzir pessoas e processos de forma eficaz, promover melhorias contínuas, criar um ambiente colaborativo e organizado, capaz de proporcionar o autodesenvolvimento e, conseqüentemente, bons resultados para a empresa.

4

GOVERNANÇA, ESTRATÉGIA E ALOCAÇÃO DE RECURSOS



Uma das finalidades do Serpro, prevista em seu Estatuto Social, é “contribuir para o êxito da gestão e da governança do Estado, em benefício da sociedade”. Para isso, a atuação dos seus administradores está comprometida com a adoção de um conjunto de medidas aderentes às determinações legais sobre governança das empresas estatais, às diretrizes governamentais e às melhores práticas de mercado.

Nesse sentido, a empresa segue o arcabouço legal que direciona e rege a atuação das empresas públicas, além do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, o Referencial Básico de Governança Aplicável à Administração Pública do Tribunal de Contas da União - TCU e as determinações emitidas por meio de Resoluções CGPAR⁶.

Além disso, no âmbito da revisão de sua estratégia empresarial, em 2019 o Serpro reorganizou a sua estrutura organizacional, digitalizou processos finalísticos e implementou novos mecanismos e instrumentos de governança corporativa para informar, dirigir, administrar, direcionar, disciplinar, monitorar, supervisionar e avaliar as suas práticas de gestão, de forma a viabilizar a estratégia empresarial e o alcance dos objetivos organizacionais, que serão detalhadas a seguir.

4.1. APOIO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA À CAPACIDADE DE GERAR VALOR

A evolução da governança corporativa no Serpro ao longo dos últimos anos deve-se, além do comprometimento da Alta Administração – empenhada em aprimorar as práticas já existentes e em implementar as melhores práticas de mercado – à firme atuação das três linhas de defesa. Dentre as principais realizações em 2019 destacam-se:

- i. ampliação da cobertura da gestão de riscos operacionais, superando a meta de 12 novos processos em 0,83%;
- ii. criação dos Comitês Táticos de Gestão de Riscos e Controles Internos - COGRC, responsáveis por atuar como principal meio de conexão entre a gestão estratégica e a gestão operacional;
- iii. fortalecimento da primeira e segunda linhas de defesa, com apoio do Comitê Estratégico de Governança, Riscos, Controles e Segurança da informação - COGRS;
- iv. revisão da Metodologia de Gestão de Riscos e Controles Internos, com a inclusão de um capítulo específico para Gestão de Riscos Estratégicos;

⁶ Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR).

- v. elaboração da Sistemática do Gerenciamento dos Riscos à Integridade, que visa garantir o alcance dos objetivos estratégicos de forma correta e transparente ao mitigar riscos de fraudes, corrupção ou conduta antiética nos negócios;
- vi. análise de criticidade das denúncias com a finalidade de classificá-las quanto ao nível de criticidade, assim como a implementação de indicadores que possibilitem medir o índice de criticidade das denúncias recebidas;
- vii. implementação de ações de identificação, análise, avaliação e monitoramento de riscos classificados como “riscos à integridade”;
- viii. implementação de ações de comunicação de integridade com o slogan “Integridade: Siga este caminho” e de conformidade, e a criação de informes mensais denominados “De olho na conformidade”, para conscientizar os empregados sobre a importância desses temas no dia a dia do trabalho; e
- ix. realização do curso “Governança corporativa: cultura de conformidade”, do evento “Momento Integridade” e da palestra “A Cultura da Integridade como Alicerce da Sustentabilidade das Organizações”, com o objetivo de fortalecer conceitos e ações voltadas à cultura da integridade e da conformidade no Serpro.

Conformidade Legal



A eficiência e a conformidade legal no Serpro estão associadas à efetiva atuação das três linhas de defesa da empresa dada a contribuição de cada linha no desenvolvimento dos temas afetos a sua área, atuando de forma a garantir que a empresa atinja seus objetivos.

Além dos alertas de conformidade que visam informar e orientar as áreas quanto à observância de marcos regulatórios (leis, decretos, portarias, resoluções, instruções normativas, etc.), também são realizadas avaliações de conformidade que objetivam aferir o cumprimento de normas aplicáveis ao Serpro, sejam elas externas ou internas, obedecendo ao Plano Anual de Conformidade.

Em 2019, o Serpro também dedicou atenção especial à LGPD. Foi realizada avaliação de conformidade preditiva (antecipação à legislação não vigente), a fim de identificar o grau de aderência do Serpro à LGPD, bem como o mapeamento das lacunas existentes e que precisam ser tratados para adequação dos processos organizacionais até a produção de efeitos da legislação em análise. Tendo por base esse diagnóstico, a empresa vem adotando ações que visam garantir aderência à LGPD, transformando o Serpro em uma referência no assunto.

A partir da experiência adquirida e dos resultados obtidos em 2019, a empresa identificou novas oportunidades de aperfeiçoamento, tais como a proposição do Plano de Gestão de Riscos e Controles Internos 2020, no qual constam iniciativas para concluir a cobertura da gestão de riscos operacionais para processos com alta criticidade, e para fortalecer ainda mais a cultura e a atuação da primeira e segunda linhas de defesa da empresa.

No ano de 2019, foi realizada ainda avaliação de conformidade de Contratos de Receita em relação ao cumprimento da Norma que versa sobre a elaboração, o aditamento e a gestão de contratos de receita. Essa avaliação, com base em uma amostra dos contratos do Serpro com seus clientes, permitiu a verificação do atendimento ao comando normativo, onde se evidenciou oportunidades de aperfeiçoamento do processo para que se obtenha melhores controles e gestão.

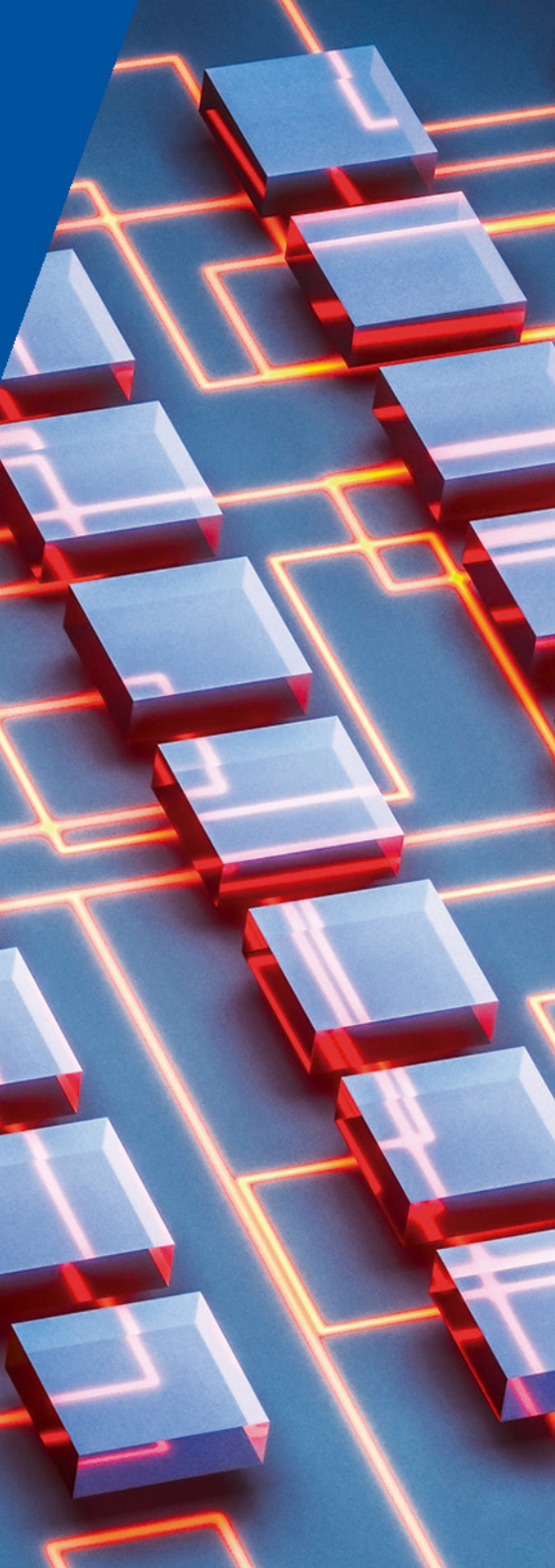
Como parte integrante das boas práticas de governança e gestão, e alinhado às determinações legais, anualmente é realizado o processo de avaliação de desempenho dos membros estatutários – membros do Conselho de Administração, da Diretoria Executiva, do Comitê de Auditoria, do Comitê de Elegibilidade e do Conselho Fiscal.

O referido processo de avaliação objetiva aferir a efetividade do desempenho desses colegiados, contribuir para o aperfeiçoamento da governança corporativa, auxiliar o acionista controlador no processo de indicação e de recondução dos membros estatutários, além de subsidiar a prestação de contas desses órgãos.

Desde o advento da Lei das Estatais, além das práticas acima explicitadas, o Serpro instituiu, revisou e atualizou práticas e instrumentos de governança e gestão, a exemplo de políticas, regimentos internos de seus colegiados estatutários e seu Código de Ética, Conduta e Integridade.

**Conheça os instrumentos
de Governança**





Em especial sobre esse tema e consciente da importância de zelar por condutas empresariais éticas, a Comissão de Ética do Serpro, regulamentada pela Comissão de Ética Pública, atua de forma colegiada e como instância consultiva dos dirigentes e dos empregados. Qualquer cidadão pode apresentar denúncia relativa a comportamentos praticados por dirigentes, empregados ou pessoa que exerce atividades em nome da empresa, que configure infração ao estabelecido em seu Código de Ética, Conduta e Integridade.

Adicionalmente, com o propósito de se manter aderente aos princípios da integridade e da ética, o Serpro renovou em 2019 o compromisso com o Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção, uma iniciativa do Instituto Ethos em parceria com a CGU. O Pacto visa unir empresas com o objetivo de promover um mercado mais íntegro e ético, assim como erradicar o suborno e a corrupção. A adesão ao Pacto é um dos pré-requisitos para obtenção do Selo de Empresa Pró-Ética.

Destaca-se também que, nos últimos dois anos, não houve enquadramento dos administradores e gestores estratégicos do Serpro em normativos disciplinares, e não foi instaurado nenhum Processo Administrativo de Responsabilização - PAR, referente à apuração de responsabilidade administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos lesivos contra o Serpro.

Principais desafios e ações futuras

Em meados de 2020, o Serpro atualizou a sua Política de Conformidade, que objetiva aprimorar a aderência às leis e aos regulamentos externos e internos à empresa, além de promover o fortalecimento da cultura de conformidade no contexto dos objetivos estratégicos do Serpro. Também foi publicada a Política de Integridade e Anticorrupção, que reforça o compromisso da empresa em manter os mais elevados padrões de integridade, ética e governança na condução de seus negócios ao estabelecer diretrizes de combate à corrupção que garantam a conformidade com as leis contra suborno e corrupção e, em especial, com a Lei Anticorrupção e as regras de prevenção à corrupção e ilícitos assemelhados.

Nessa mesma linha, também foram revistos e atualizados os Planos de Conformidade e de Integridade para implementação durante o exercício de 2020, visando ampliar a cobertura das avaliações de conformidade e das avaliações de riscos de integridade, bem como a implantação das práticas de *due diligence* e de *background check* de fornecedores, e *background check* dos membros estatutários⁷.

⁷ Membros dos Conselhos de Administração e Fiscal, da Diretoria Executiva e dos Comitês Estatutários.

4.2. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E ALOCAÇÃO DE RECURSOS

O Serpro elabora seu Planejamento Estratégico com horizonte de cinco anos e realiza revisões anuais para definição do Plano Estratégico que vigorará no exercício.

Essas revisões anuais possibilitam à empresa lidar com as mudanças nos cenários macroeconômico, político e tecnológico, assim como aproveitar oportunidades e proteger-se de ameaças do ambiente em que está inserida.

O monitoramento sistemático do desempenho estratégico e dos resultados econômico-financeiros permite ao Serpro avaliar a efetividade de suas ações e da alocação de seus recursos, dispondo de insumos para corrigir desvios e revisar sua estratégia empresarial.

Em 2019, os componentes estratégicos foram revistos e o compromisso da empresa com sua missão, visão e valores foi reafirmado. A seguir serão apresentadas informações sobre o Plano Estratégico 2019.

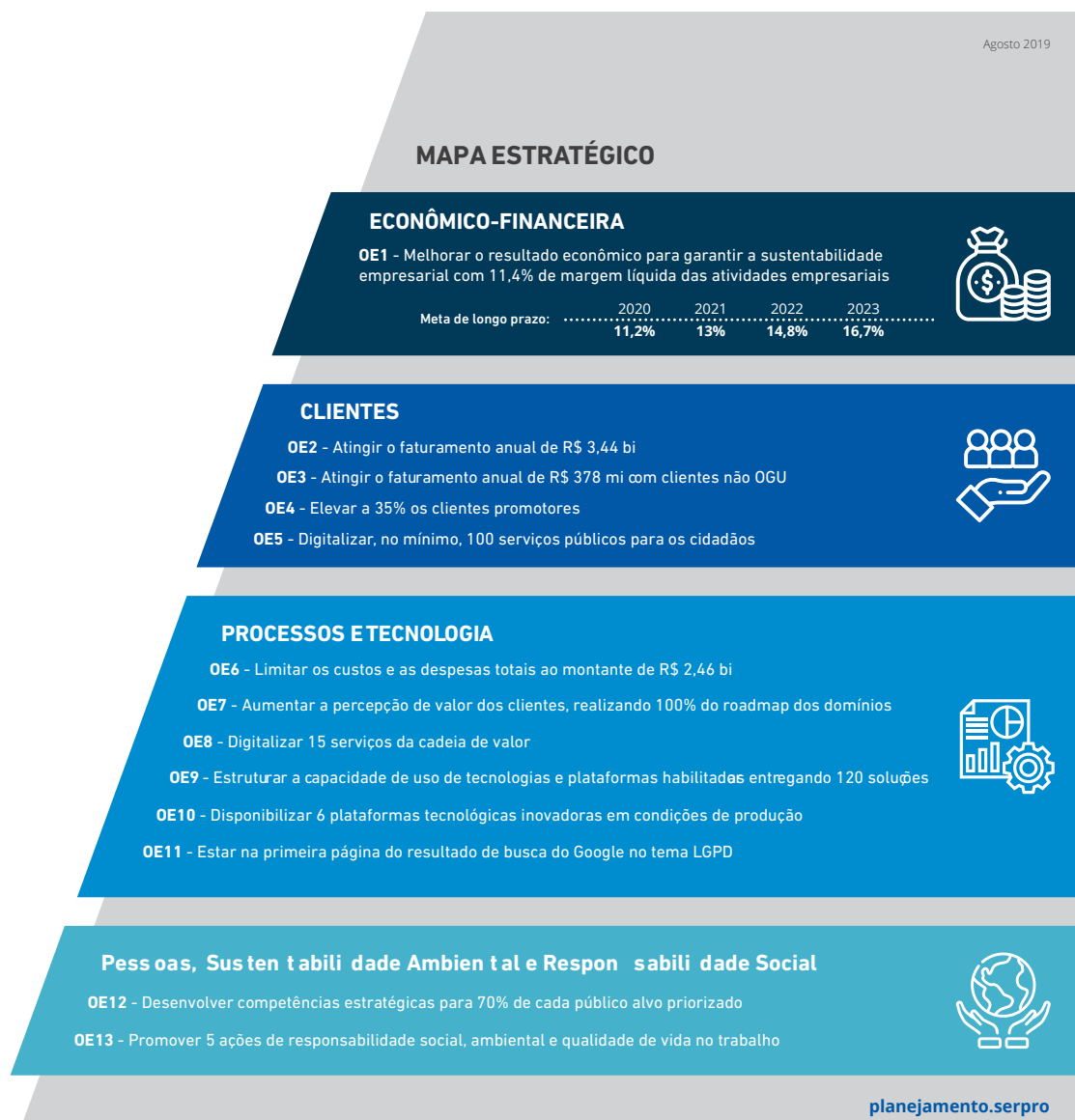
4.2.1. PLANO ESTRATÉGICO E ALOCAÇÃO DE RECURSOS

Em 2019, o Serpro permaneceu integrando processos fundamentais como o planejamento estratégico, gestão de indicadores corporativos, gestão de riscos e de projetos e portfólios. Por meio dessa integração, a empresa conseguiu promover uma efetiva conexão entre a estratégia definida pela alta administração e o seu desdobramento em um plano de ação para os demais níveis empresariais.

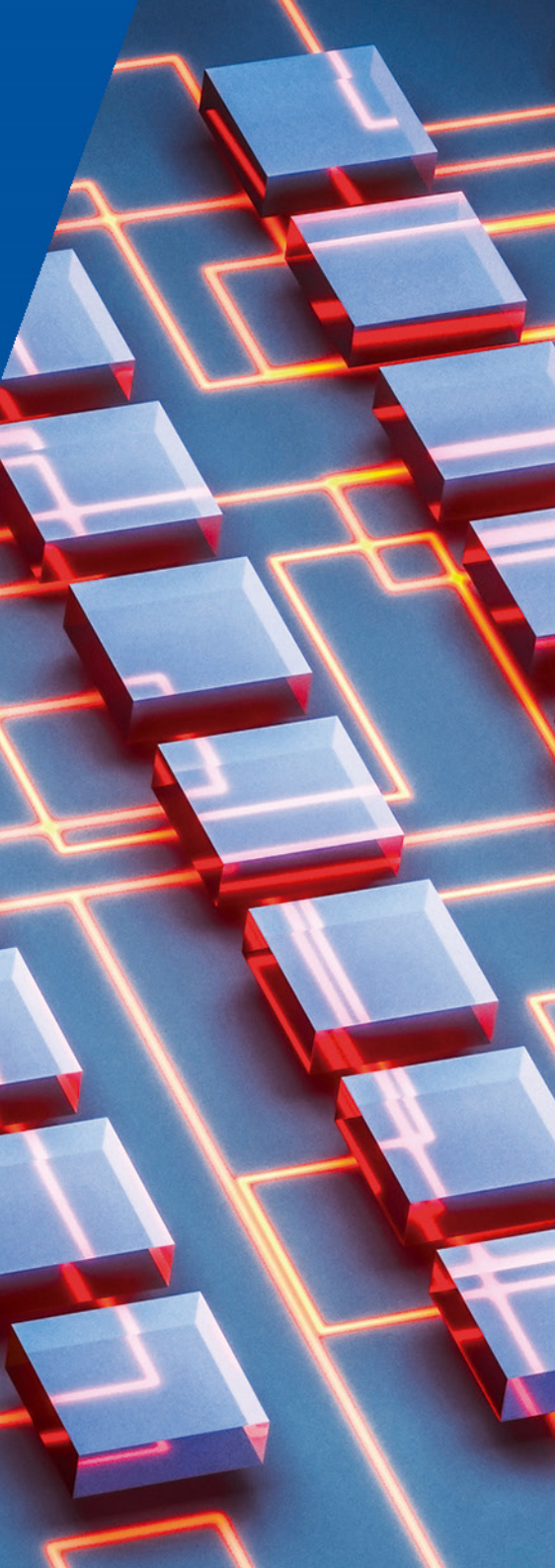
O Serpro analisa os ambientes externo e interno que possam afetar os seus negócios, considerando estudos estratégicos consolidados em um Anuário de Inteligência, assim como promove Painéis Estratégicos com envolvimento de clientes, fornecedores e especialistas para ampliar a percepção de tendências, a partir dos quais prioriza as oportunidades e ameaças a serem abordadas e identifica as forças e fraquezas a serem aplicadas e transformadas, por meio de uma Análise *SWOT*.

A análise do ambiente fomenta a revisão da estratégia de longo prazo e a formulação dos objetivos estratégicos anuais, que são organizados em perspectivas e representados em um mapa estratégico, conforme demonstrado na Figura 9.

Figura 9 - Mapa estratégico do Serpro 2019



Fonte: Serpro (2019)



Os objetivos estratégicos e as respectivas metas anuais compõem o plano estratégico que, após a análise dos riscos estratégicos associados, é submetido à aprovação do Conselho de Administração.

Já o Plano de Negócios do Serpro direciona-se pelos objetivos estratégicos OE2 - Atingir o faturamento anual de R\$ 3,44 bilhões e OE3 - Atingir o faturamento anual de R\$ 378 milhões com clientes não OGU.

A partir desses objetivos, a empresa atuou para aumentar a sua receita e diversificar sua carteira de clientes em busca sempre de novos clientes e fontes diversas de receitas.

Atento à exigência legal de desenvolver soluções tecnológicas que atendam ao relevante interesse coletivo e ao imperativo de segurança nacional e comprometido com a segurança, a qualidade e a confiabilidade dos serviços prestados, o Serpro desenvolve soluções tecnológicas que viabilizam as ações estratégicas do Estado brasileiro e contribuem para a consecução de políticas públicas do Governo Federal.

Para viabilizar internamente a execução das soluções voltadas às políticas públicas do Governo, o Serpro, no Plano Plurianual - PPA, está inserido no Programa de Gestão e Manutenção de Infraestrutura de Empresas Estatais Federais.

Para atender às diretrizes da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, por meio da Secretaria de Governo Digital, e para ampliar a oferta de serviços voltados para a melhoria da eficiência na gestão dos recursos e das políticas públicas, o Serpro concentrou seus investimentos na sua atividade-fim, com o objetivo de prover recursos tecnológicos em estado-da-arte e, com isso, apoiar os esforços governamentais de transformação digital.

4.2.2. ATOMIZAÇÃO DE METAS E REALIZAÇÃO DE PROJETOS E INICIATIVAS

Como observado na Figura 9, foram definidos 13 objetivos estratégicos, distribuídos em quatro perspectivas:

- i. econômico-financeira;
- ii. clientes;
- iii. processos e tecnologia; e
- iv. pessoas, sustentabilidade ambiental e responsabilidade social.

Por meio de um processo conhecido como Atomização, os objetivos estratégicos são desdobrados em resultados-chave no nível das Superintendências, estimulando o comprometimento dos empregados com as metas corporativas.

Em cada Diretoria, ocorreram alinhamentos sobre como as Superintendências vinculadas poderiam contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos e, assim, as ações a serem implementadas foram definidas e as equipes orientadas quanto às suas responsabilidades e expectativas frente ao alcance desses objetivos.

Por meio de monitoramento periódico dos resultados atingidos, a Diretoria Executiva acompanhou o desempenho do plano estratégico, possibilitando a tomada de decisão e o estabelecimento de ações preventivas e/ou corretivas.

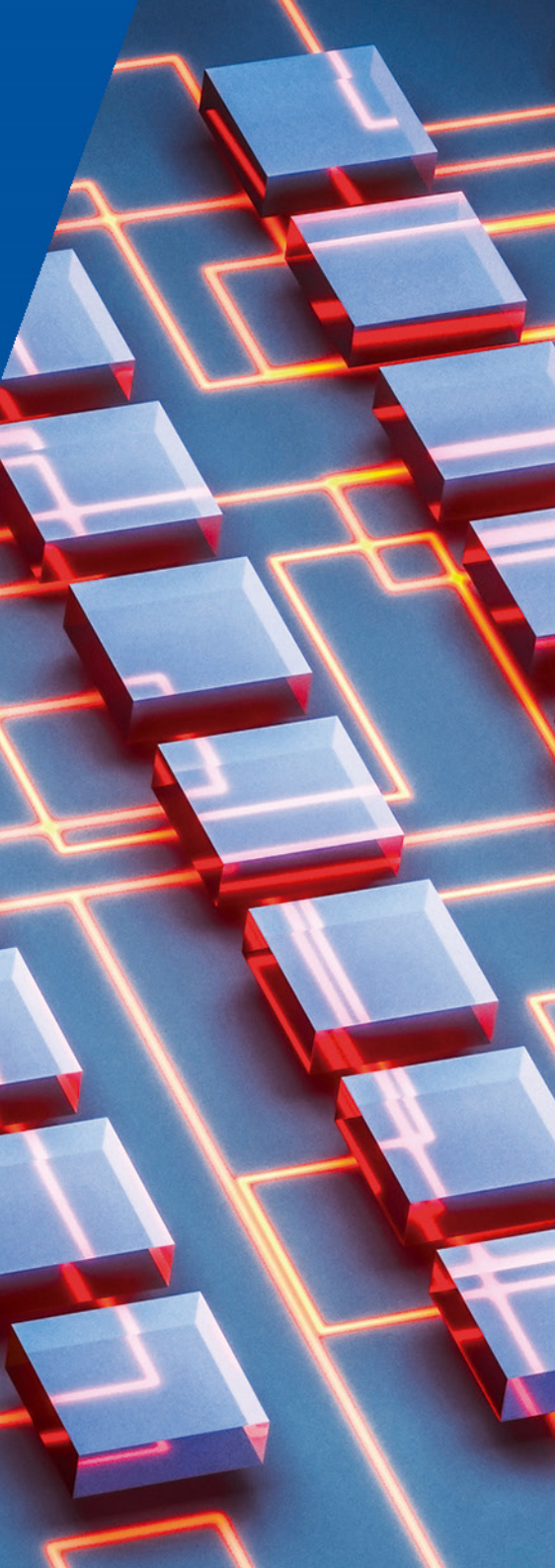
Além de ações que possibilitaram às Superintendências alcançarem seus resultados-chave e contribuírem para o atingimento das metas estratégicas, foram implementados projetos e iniciativas de maior complexidade que direcionaram esforços interáreas.

Dentre os projetos desenvolvidos ao longo de 2019, destaca-se o projeto de adequação à LGPD, instituída pela Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, que entrará em vigor em agosto de 2020, criada com o intuito de assegurar que dados pessoais não sejam utilizados de forma indevida, tanto pelo setor público quanto pelo setor privado.

**Conheça o Portal
dedicado à LGPD**



O Serpro incluiu o tema como componente estratégico e criou o Objetivo Estratégico OE11 - Estar na primeira página dos resultados de busca do Google no tema LGPD – no Planejamento Estratégico 2019, além de contar com equipe integrada por três assessores da Diretoria Executiva e rede multidisciplinar de 60 pessoas em diversas áreas da empresa, envolvidos no processo de implementação da lei. Um dos resultados mais representativos foi a criação de um portal exclusivo para abordar a LGPD, a fim de prestar orientações ao cidadão, empresas e Governo sobre a importância dessa lei.



Outra iniciativa a ser destacada foi a revisão do fluxo do subprocesso de Parcerias de Negócios previstas na Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, que prevê a possibilidade de celebração de instrumentos específicos com a iniciativa privada para exploração de oportunidades de negócios envolvendo compartilhamento de riscos e receitas.

A empresa estabeleceu, ao longo de 2019, atividades para formalização do processo de recepção, avaliação da proposta (vantagem comercial, alinhamento estratégico, *expertise* específicas, agregação de valor, etc) e celebração do instrumento de parceria. O desenvolvimento das atividades envolveu a criação de grupo multidisciplinar, revisão de normas e procedimentos, normatização de documentos jurídicos e desenvolvimento de *site* para recepção de oportunidades, disponível para a sociedade.

Em 2019, também tiveram continuidade projetos relacionados à consolidação dos centros de dados e à ampliação das redes metropolitanas.

4.2.3. DESEMPENHO DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS

O atingimento de cada objetivo estratégico foi medido com o auxílio de indicadores de desempenho, como se pode verificar a seguir:

Quadro 1 - Desempenho dos indicadores estratégicos

PERSPECTIVA		OBJETIVO ⁸	META	REALIZADO
Econômico-financeira	OE1	Melhorar o resultado econômico para garantir a sustentabilidade empresarial com 11,4% de margem líquida das atividades empresariais	11,40%	18,17%
	OE2	Atingir o faturamento anual de R\$ 3,44 bi	R\$ 3,44 bi	R\$ 3,41 bi
Clientes	OE3	Atingir o faturamento anual de R\$ 378 mi com clientes não OGU	R\$ 378 mi	R\$ 407 mi
	OE4	Elevar a 35% os clientes promotores	35%	43,9%
	OE5	Digitalizar, no mínimo, 100 serviços públicos para os cidadãos	100	101
Processos e Tecnologia	OE6	Limitar os custos e as despesas totais ao montante de R\$ 2,46 bi	R\$ 2,46 bi	R\$ 2,37 bi
	OE7	Aumentar a percepção de valor dos clientes, realizando 100% dos roadmaps dos domínios	100%	100%
	OE8	Digitalizar 15 serviços da cadeia de valor	15	31
	OE9	Estruturar a capacidade de uso de tecnologia e plataformas habilitadoras entregando 70 soluções	70	154
	OE10	Disponibilizar 6 plataformas tecnológicas inovadoras em condições de produção	6	5
	OE11	Estar na primeira página do resultado de busca do Google no tema LGPD	3	4
Pessoas, Sustentabilidade Ambiental e Responsabilidade Social	OE12	Desenvolver competências estratégicas para 70% de cada público alvo priorizado	70%	91,03%
	OE13	Promover 5 ações de responsabilidade social, ambiental e qualidade de vida no trabalho	5	5

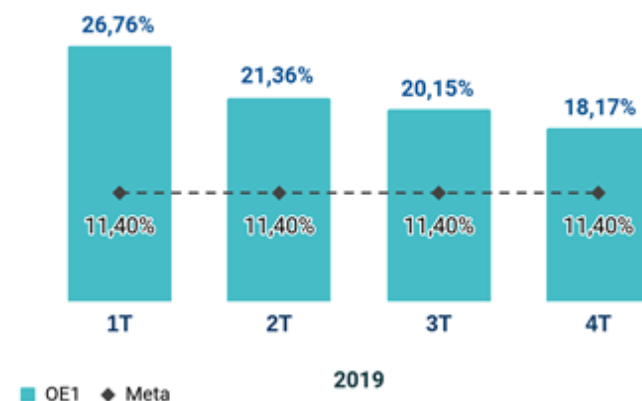
Fonte: Painel de Indicadores Corporativos do Serpro (2019)

⁸ O faturamento total e o faturamento com clientes não OGU (OE2 e OE3) não considera os serviços a faturar com efeito do CPC 47 - Receita de Contratos com Clientes.

A seguir será demonstrado o detalhamento do desempenho dos indicadores estratégicos referente ao ciclo de 2019, por perspectiva e objetivo estratégico.

4.2.3.1. PERSPECTIVA ECONÔMICO-FINANCEIRA

Gráfico 1 - OE1 - Margem Líquida das atividades empresariais



O Objetivo Estratégico 1 foi criado com o propósito de manter a sustentabilidade empresarial do Serpro no longo prazo, por meio de um resultado econômico suficiente para cobrir todas as despesas decorrentes das atividades operacionais e os investimentos necessários para manutenção da competitividade da empresa. Em 2019 o Serpro alcançou 18,17% de margem líquida empresarial o que reflete a razão entre o resultado das atividades empresariais de R\$ 519,6 milhões, no qual se exclui os efeitos do resultado atuarial do benefício pós emprego, e a receita operacional líquida de R\$ 2,859 bilhões. O resultado das atividades empresariais nesse período revelou-se 8,1% superior ao observado em mesmo período do ano anterior, de R\$ 480,7 milhões.

4.2.3.2. PERSPECTIVA CLIENTES

O Objetivo Estratégico 2 teve como propósito acompanhar o faturamento da empresa. Em 2019 destacaram-se, os serviços de informação, por exemplo Emplaca e Dataválid, que conseguiram compensar em parte as limitações orçamentárias dos principais clientes OGU e a frustração da expectativa de realização de novos negócios.

Gráfico 2 - OE2 - Faturamento

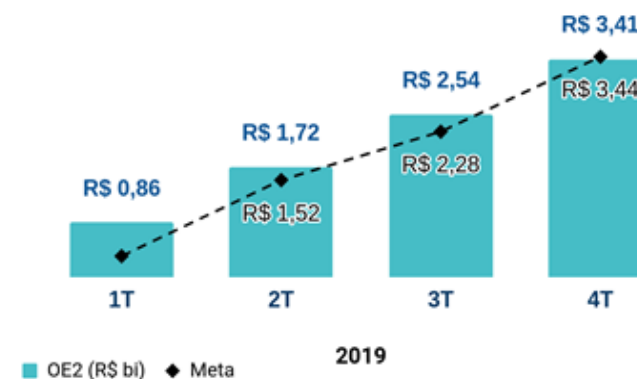
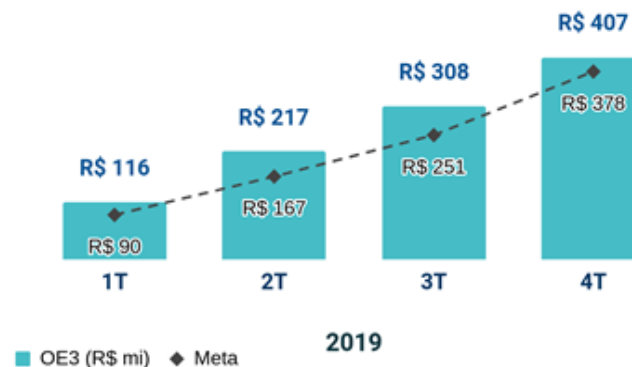


Gráfico 3 - OE3 - Faturamento com clientes não OGU



A proposta Objetivo Estratégico 4 foi a de medir os clientes promotores por meio da avaliação do NPS do Serpro e dos serviços. Os clientes promotores são aqueles que respondem com 9 ou 10 a pergunta “De 0 a 10, qual a chance de você recomendar a nossa empresa para outra instituição?”. Entre julho/19 e dezembro/19, foram realizadas pesquisas com os clientes de alguns serviços, dentre eles o serviço de rede de longa distância, Infovia e API Loja Franca. Essas pesquisas tiveram como resultado que 44% dos entrevistados no ano foram identificados como clientes promotores do Serpro.

O Objetivo Estratégico 3 teve como propósito acompanhar a expansão e diversificação dos serviços para clientes não-dependentes do Orçamento Geral da União - OGU, por meio do monitoramento do faturamento neste segmento.

Em 2019 apurou-se que o indicador ficou 7,67% acima da meta, apesar do faturamento com clientes não OGU ter sido 0,41% menor que em 2018. O faturamento com empresas privadas, que é o mais expressivo, ficou abaixo do esperado, mas foi compensado principalmente pelo faturamento de clientes da esfera federal não-dependentes do OGU.

Gráfico 4 - OE4 - Clientes promotores

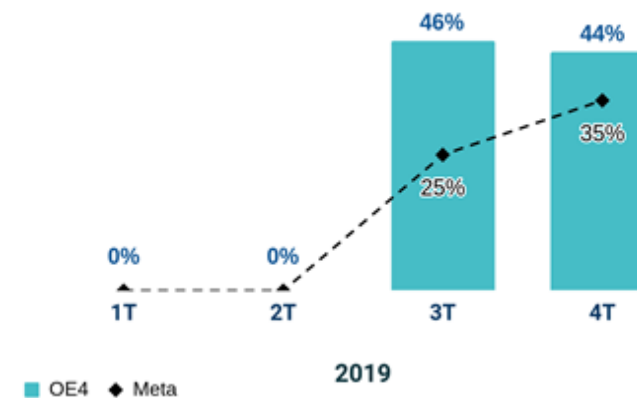
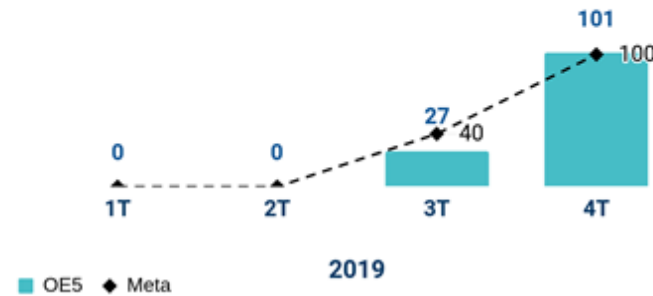


Gráfico 5 - OE5 - Digitalização de serviços públicos para os cidadãos



O Objetivo Estratégico 5 foi criado com a finalidade de evidenciar a contribuição do Serpro na digitalização de serviços públicos para o cidadão impulsionada pela Secretaria de Governo Digital - SGD. Em 2019, 101 serviços públicos foram digitalizados, superando a meta de 100. Esse resultado destaca o Serpro como uma empresa pública que provê o suporte digital ao Governo e Sociedade e impulsiona o Programa de Transformação Digital do Governo Federal, facilitando a vida do cidadão, dando mais segurança, reduzindo processos e gerando economia aos cofres públicos.

4.2.3.3. PERSPECTIVA PROCESSOS E TECNOLOGIA

O Objetivo Estratégico 6 foi criado com a finalidade de limitar as despesas e gastos totais da empresa, com o intuito de manter a sustentabilidade econômico financeira. Em dezembro, foi apurado um total de gastos de R\$ 2,38 bilhões, ficando abaixo 3,37% do limite previsto para o período (R\$ 2,46 bi). O principal componente dos gastos totais é o de pessoal, que obteve, em 2019, redução real de 2,65% (descontados os efeitos da inflação) e atingiu, aproximadamente, R\$ 1,83 bi. Entre as ações realizadas para alcançar a meta destacam-se as Ações de Preparação para Aposentadoria – APA, redução em termos reais das Despesas com Pessoal e Benefícios, assim como redução dos gastos com custeio.

Gráfico 6 - OE6 - Custos e despesas totais

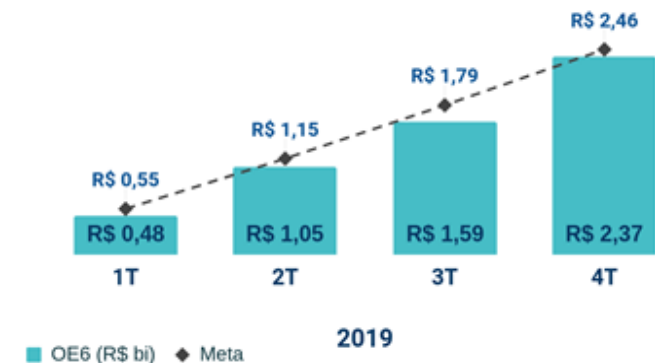
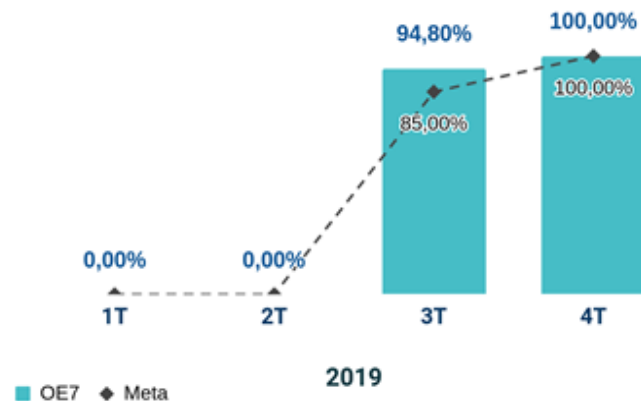


Gráfico 7 - OE7 - Realização do roadmap dos domínios



O Objetivo Estratégico 7 foi criado para melhorar e aumentar a percepção de valor dos clientes em relação aos produtos/soluções entregues pelo Serpro. Para isso foi realizada a reestruturação da gestão do desenvolvimento em domínios (conjuntos que agrupam soluções digitais de um mesmo assunto de negócio) e introduzido o uso de roadmaps para planejamento dos compromissos com os clientes. O OE mede justamente o percentual da realização dos roadmaps dos domínios. Em 2019 foram realizadas 100% das entregas comprometidas nos roadmaps dos 23 domínios, apontando um maior alinhamento das expectativas entre o cliente, área de negócio e área de desenvolvimento.

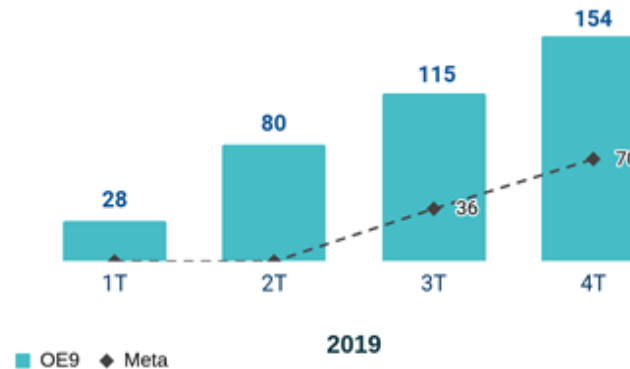
O Objetivo Estratégico 8 busca a melhora na eficiência dos subprocessos, por meio do desenvolvimento e disponibilização de serviços desdobrados da cadeia de valor do Serpro para o público interno, visando aumentar a quantidade de serviços digitalizados na empresa.

Em 2019 foram digitalizados todos os 15 serviços priorizados, além de outros 16 serviços adicionais.

Gráfico 8 - OE8 - Digitalização dos serviços da Cadeia de Valor



Gráfico 9 - OE9 - Capacidade de uso de tecnologias e plataformas habilitadoras para entrega de soluções



O Objetivo Estratégico 9 foi criado para aumentar o uso de tecnologias e plataformas habilitadoras para a construção das soluções priorizadas.

Em 2019 foram entregues 154 soluções, sendo 18 em Inteligência Artificial, 21 em *Analytics*, 09 em *Mobile* e 106 em Nuvem.

Várias dessas soluções alcançaram destaque na mídia por se tratarem de soluções inovadoras, que facilitam a vida do cidadão, garantem mais segurança, reduzem processos e geram economia aos cofres públicos, além de representar modernidade, desburocratização e agilidade na prestação de serviços aos cidadãos. Entre as soluções de maior destaque se incluem as aplicações mobile ID Estudantil, Nova CDT e ProID.

O Objetivo Estratégico 10 teve como foco disponibilizar 6 plataformas tecnológicas inovadoras: Plataforma de Inteligência Artificial (IA); Plataforma de Internet das Coisas (IoT); Plataforma de *Blockchain*; Plataforma de Identidade como Serviço (IdaaS); Plataforma de *BigData*; e Plataforma tecnológica voltada à Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

Em 2019, foi apurado que as plataformas previstas haviam sido entregues, com exceção da Plataforma de IoT, que não teve todo seu planejamento realizado. Com esse resultado, pretende-se oferecer infraestrutura especializada para atender as demandas de negócios.

Gráfico 10 - OE10 - Disponibilização de plataformas tecnológicas inovadoras

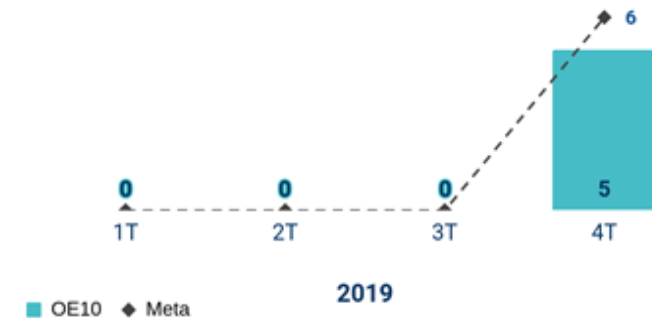
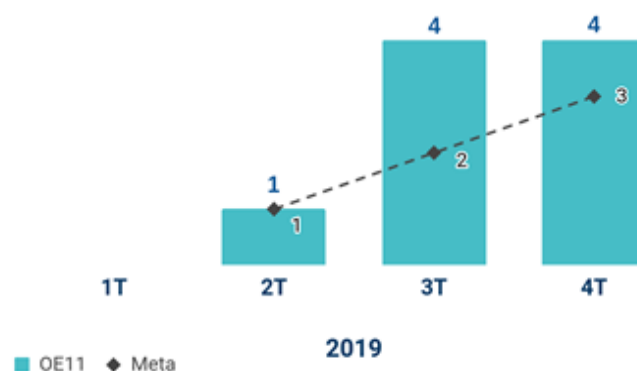


Gráfico 11 - OE11 - Resultado de busca no tema LGPD na 1ª página do Google



O Objetivo Estratégico 11 buscou associar a marca Serpro ao tema LGPD e, além disso, identificar oportunidades de novos negócios relacionados ao assunto para serem ofertados pelo Serpro. Para acompanhar o progresso do OE, foram definidos quatro termos de busca no Google relacionados ao tema para terem seus resultados monitorados.

A partir de setembro de 2019, o Serpro passou a ocupar a primeira página de resultado para os quatro termos definidos. Esse resultado demonstra que a empresa está se posicionando como referência no tema LGPD e agente para auxiliar o país na adequação aos princípios da Lei e na construção de alternativas que atendam o novo ordenamento.

4.2.3.4. PERSPECTIVA PESSOAS, SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E RESPONSABILIDADE SOCIAL

O Objetivo Estratégico 12 teve como propósito desenvolver as competências estratégicas dos públicos-alvo priorizados. Para isso foram definidos dois eixos: o primeiro teve foco nos conhecimentos técnicos (Nuvem, IOT, *Big Data*, LGPD e IA) dos empregados do público-alvo priorizado; o segundo visou desenvolver as competências de liderança junto ao corpo gerencial.

Em 2019, considerando a média do percentual de capacitação dos dois segmentos, foi verificado que 91% do público-alvo foi capacitado e que a meta de 70% foi superada também em cada eixo.

Gráfico 12 - OE12 - Desenvolvimento de competências estratégicas para público-alvo priorizado

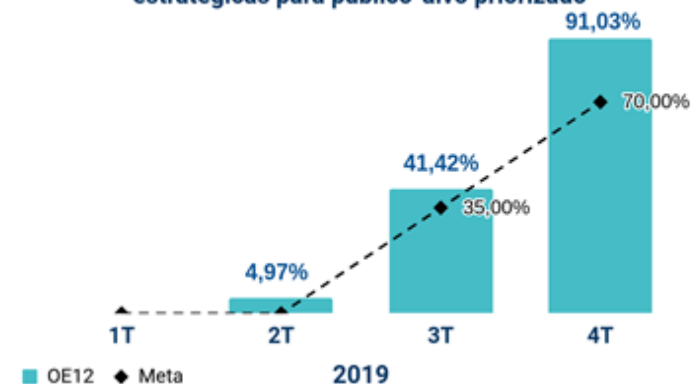


Gráfico 13 - OE13 - Promoção de ações de responsabilidade social, ambiental e qualidade de vida no trabalho



O Objetivo Estratégico 13 buscou promover os temas de responsabilidade social, ambiental e qualidade de vida no trabalho no meio corporativo.

Em 2019, foi apurado que as 5 ações previstas no OE estavam concluídas: turmas do Programa Meninas de TI; ações educacionais sobre equidade, diversidade e sustentabilidade ambiental; campanhas de redução de consumo; Programa Preparação para o Amanhã; e turmas de multiplicadores do Projeto Construindo o Futuro em TI.

Principais desafios e ações futuras

Paralelamente à execução deste ciclo, a administração elaborou um novo Planejamento Estratégico, de longo prazo, para o ciclo 2020-2024, com o propósito transformacional de evoluir de uma empresa de processamento de dados para uma empresa de inteligência aplicada em plataformas e soluções digitais. O novo planejamento contém cinco Objetivos Estratégicos:

- i. fortalecer a marca Serpro;
- ii. garantir a sustentabilidade econômico-financeira;
- iii. diversificar a carteira de clientes;
- iv. ampliar a oferta de novos produtos e serviços; e
- v. aprimorar a eficiência operacional.

Esses objetivos contemplam cenários macroeconômicos onde há uma forte tendência de redução orçamentária, com grande impacto nos clientes dependentes do Orçamento Geral da União, e seus desdobramentos estão apresentados a seguir:

Figura 10 - Planejamento Estratégico 2020-2024



Fonte: Serpro (2020)

4.3. DESEMPENHO DOS INDICADORES CORPORATIVOS

Para assegurar o cumprimento das metas de desempenho do Serpro, a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração monitoram e avaliam, periodicamente, um conjunto de indicadores corporativos voltados para:

- i. a sustentabilidade econômica e financeira dos negócios;
- ii. o nível de suficiência da capacidade de produção e desenvolvimento e de prestação de serviços compatíveis com as demandas e expectativas dos clientes;
- iii. o grau de satisfação dos clientes; e
- iv. a evolução dos níveis de serviços prestados.

Ao todo foi acompanhado, periodicamente, um conjunto de 13 indicadores corporativos, conforme demonstrado no quadro 2, distribuídos em quatro dimensões:

- i. econômico-financeira;
- ii. clientes;
- iii. processos internos; e
- iv. pessoas.

Quadro 2 - Desempenho dos indicadores de governança

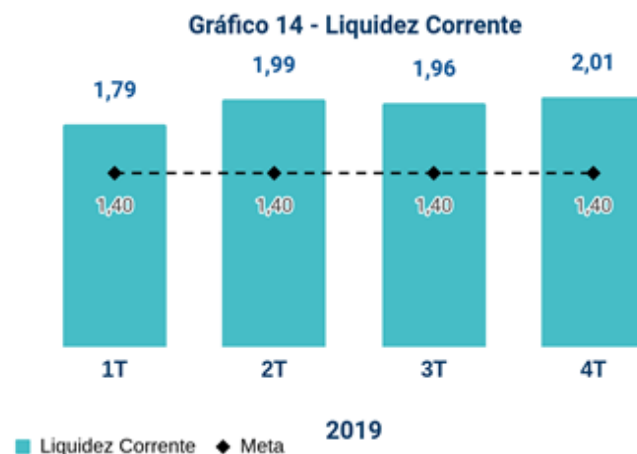
DIMENSÕES	INDICADORES	ACUMULADO ATÉ DEZ/2018	ACUMULADO ATÉ DEZ/2019		
			REALIZADO	META	VARIAÇÃO
Econômico-financeira	1. Liquidez Corrente		2,01	● 1,4	43,57%
	2. Margem EBITDA	26,85%	20,89%	● 17,96%	16,31%
	3. Margem Líquida	16,93%	17,03%	● 8,51%	100,11%
	4. Rentabilidade Sobre o Patrimônio Líquido	56,93%	49,53%	● 21,65%	128,77%
Clientes	5. Índice de Satisfação com o Serpro	72%	76,56%	● 76%	0,56%
	6. Disponibilidade Média de Nível de Serviço	99,59%	99,51%	● ≥ 99,50%	0,01%
	7. Realização de Contratos de Receita	94,44%	93,72%	● ≥ 95,89%	-2,26%
	8. Índice de Inadimplência (três últimos anos)	-	2,24%	● ≤ 5,25%	57,33%
	9. Crescimento de Vendas	10,31%	1,17%	● ≥ 0,40%	192,5%
Processos internos	10. Efetividade do Faturamento do Desenvolvimento	-	100%	● ≥ 71,61%	39,64%
	11. Índice Médio de Eficiência Produtiva	-	1,19	● ≥ 1	19%
Pessoas	12. Riqueza por empregado (em R\$)	462 mil	487 mil	● 484 mil	0,61%
	13. Horas de Treinamento	50,34h	57,20h	● ≥ 34,23h	67,1%
Situação: ● <90% da meta; ● ≥90% e <100% da meta; ● ≥100% da meta;					

Fonte: Painel de Indicadores Corporativos do Serpro (2019)

Esses indicadores possibilitam que o Serpro compare o seu desempenho com o mercado e avalie suas práticas de governança e gestão, de forma a buscar sua melhoria contínua. Anualmente esse conjunto de indicadores corporativos é revisto para acompanhar a atualização da estratégia de longo prazo e do plano estratégico da empresa.

A seguir será demonstrado o detalhamento do desempenho dos indicadores corporativos referente ao exercício de 2019.

4.3.1. DIMENSÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA

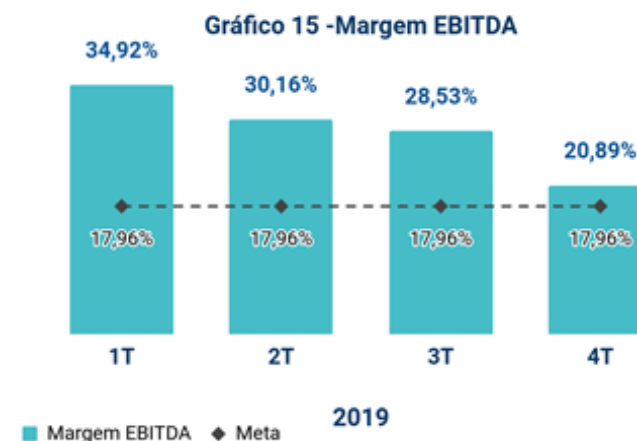


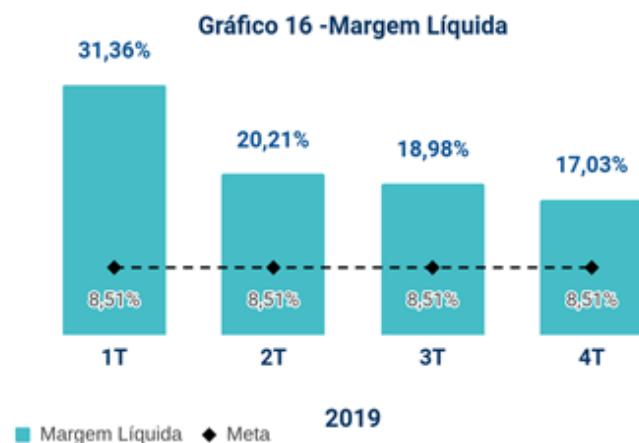
O desempenho do indicador de liquidez corrente refletiu o acréscimo do ativo circulante e do passivo circulante. Atualmente, o ativo circulante (direitos com maior liquidez) corresponde a mais que o dobro do passivo circulante (obrigações de curto prazo). Esse resultado supera em 0,61 (índice) a meta definida para o exercício, que é de 1,40.

Ressalta-se que o sucesso na melhora da liquidez corrente se refletiu ainda mais no índice de liquidez imediata, que evoluiu de 0,60 para 1,12, tendo sido determinante o avanço do saldo de caixa, de R\$ 489 milhões em 2018 para en-

cerrar o exercício 2019 com saldo superior a R\$ 1 bilhão no final do exercício de 2019, que lhe permitirá atravessar a crise econômica causada pela pandemia do Covid-19 com baixo risco de recorrência ao acionista, como ocorreu em exercícios passados.

A margem é obtida por meio da avaliação do quanto o EBITDA representa da receita operacional líquida e serve para demonstrar o potencial de geração de caixa operacional. Esse resultado foi decorrente de acréscimo superior da receita operacional líquida quando comparado ao aumento do gastos totais, computando-se os gastos operacionais, resultado financeiro, créditos tributários diferidos e provisões para IRPJ e CSLL (5,15% com impacto negativo de R\$ 116,2 milhões).





A rentabilidade sobre o patrimônio líquido revelou-se inferior ao valor apurado no mesmo mês do período anterior, entretanto, a meta para o exercício, de 21,65%, foi superada em 27,88 pontos percentuais. O lucro líquido acumulado cresceu, resultado que reflete as políticas de incremento da receita e redução de gastos. É importante frisar que o indicador rentabilidade do patrimônio líquido apresenta a rentabilidade do negócio a partir dos recursos próprios, ou seja, quanto lucro foi gerado para cada unidade monetária de patrimônio líquido (capital próprio).

A margem líquida é resultado da razão entre o lucro líquido acumulado de R\$ 486,8 milhões e da receita líquida acumulada de R\$ 2,86 bilhões. Em dezembro de 2019, o lucro líquido acumulado revelou-se 5,91% superior ao valor apurado no mesmo período do ano anterior e o acréscimo na receita operacional líquida foi de 5,28%. Desse modo, a margem líquida alcançou o percentual de 17,03% revelando-se superior ao valor apurado no mesmo mês do exercício anterior (16,93%). Este percentual encontra-se 8,52 pontos percentuais acima da meta estipulada para o exercício, de 8,51%, o que evidencia que o movimento de expansão de receitas assim como a execução de gastos estão proporcionando resultados consistentes e condizentes com o planejamento e metas para o exercício.

Gráfico 17 - Rentabilidade sobre Patrimônio Líquido



4.3.2. DIMENSÃO CLIENTES

Índice de satisfação com o Serpro

Em dezembro de 2019, foi aprovado pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração do Serpro, a substituição do indicador Índice de Satisfação com o Serpro pelo Indicador de Satisfação do Usuário com o Atendimento, que objetiva medir o percentual de satisfação do usuário em relação ao atendimento prestado pelo Serpro, conforme demonstrado abaixo:

Alteração do indicador:

De: Índice de Satisfação com o Serpro

Para: Satisfação do usuário com atendimento

Fórmula:

$$\frac{[\text{Avaliações de usuários externos com notas 4 e 5 respondidas em todo o período}]}{[\sum \text{das avaliações de usuários externos realizadas em todo o período}] * 100}$$

Manutenção da meta: >=90%

Periodicidade: mensal.

A Pesquisa de Satisfação com o Serpro, realizada por empresa contratada pelo Serpro, foi aplicada em meados de janeiro de 2020, tendo obtido resultado de 76,56%, com leve superação da meta de 76% e demonstrando crescimento em relação a 2018. A pesquisa também registrou redução de 44,64% nas reclamações referentes aos prazos de entrega do desenvolvimento comparado com o ano anterior e melhorias nas avaliações dos atributos de segurança, competência, criatividade, comprometimento, eficiência, transparência, liderança e ética.

O objetivo desse indicador é medir e controlar a evolução da disponibilidade dos serviços contratados pelos clientes e disponibilizados pelo Serpro. A coleta dos dados para medição do indicador leva em consideração os serviços monitorados por cliente e que são devidamente reportados pelas comunidades nas prestações de contas para os clientes. O cálculo do indicador é realizado usando a média dos Níveis de Serviço de Disponibilidade dos serviços de cada cliente. Mesmo com uma meta estabelecida em patamar bastante elevado (99,50%), o Serpro superou em todos os trimestres a meta estabelecida.

Gráfico 18 - Disponibilidade Média de Nível de Serviço

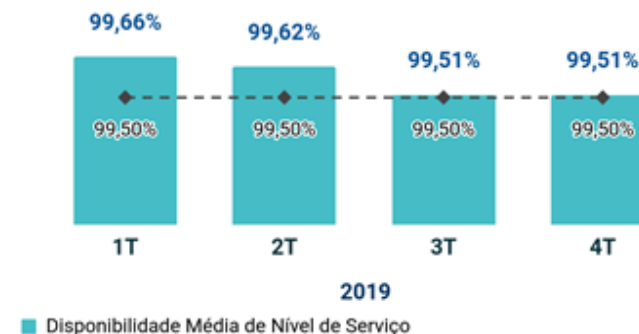
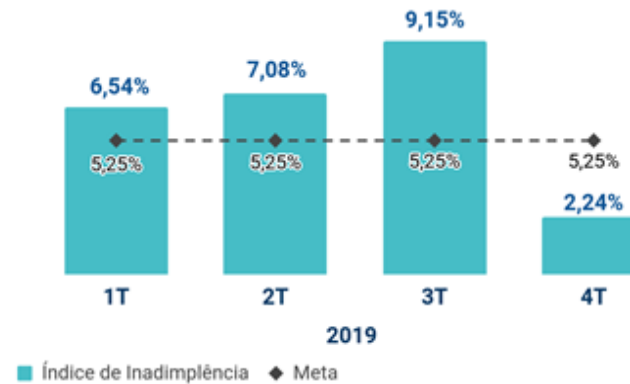


Gráfico 19 - Realização de Contratos de Receita



Nos Serviços de Nuvem ocorreu a maior quantidade de contratos assinados para o serviço Emissão de Certificados Digitais, com 2.916 contratos, seguido pelo NEOID com 2.867 contratos. Nos Serviços de Informação, destaque para o Emplaca - Sistema Nacional de Emplacamento com 1.573 contratos assinados no período e para o DENATRAN - Consulta Online com 571 contratos. Os Serviços Sob Medida possuem 72 contratos assinados para o serviço Acesso a Internet e 62 Contratos do serviço Segurança da Informação. O faturamento de demandas em restos a pagar de 2016 para os serviços de Desenvolvimento e Manutenção de Software ajudaram a compor o indicador.

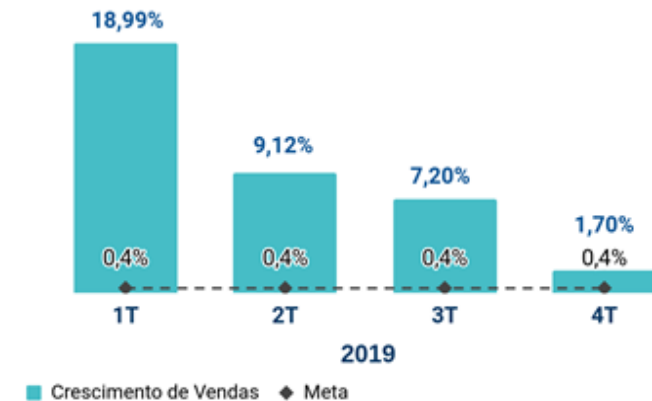
Gráfico 20 - Índice de Inadimplência



Os valores apurados indicam atuação da empresa na carteira de clientes, conforme a estratégia de negócio definida para atuação em 2019, no entanto, o crescimento não foi suficiente para que a empresa alcançasse as metas definidas quanto ao faturamento de algumas linhas de negócio. De fato, contribuem para o faturamento acumulado até Dezembro 11 serviços e produtos novos, ou que sofreram revisão em seu formato e estrutura: Atendimento a Ambientes de Rede Local, Consulta Declaração Única de Exportação - DU-E, Consulta Nota Fiscal eletrônica - NF-e, Arquivos Estatísticos Denatran, Conexão Detran, Integra Loja Franca, Painel Toxicológico, ProID, PSA Plataforma de Soluções Analíticas, Serpro Cloud-IaaS e Serpro Teamwork.

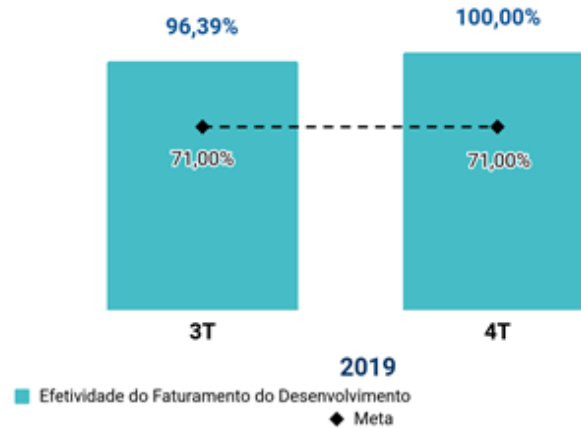
O indicador mede o percentual de faturamento não recebido nos três últimos anos - situou-se no patamar de 2,24% em dezembro de 2019, posicionando-se abaixo da posição vigente de 3,61% em nov/2019, assim como da meta estratégica anual de 5,25%, definida pela Diretoria para o exercício de 2019. Ao longo do exercício de 2019, tomando-se como base a relação entre a inadimplência e o faturamento no acumulado mês a mês, após alcançar o pico de 27,94% em setembro de 2019, houve uma inversão da trajetória do indicador em questão, que passou a retroceder, seguidamente, nos meses subsequentes, situando-se no patamar de 4,3% em dezembro último.

Gráfico 21 - Crescimento de Vendas



4.3.3. DIMENSÃO PROCESSOS INTERNOS

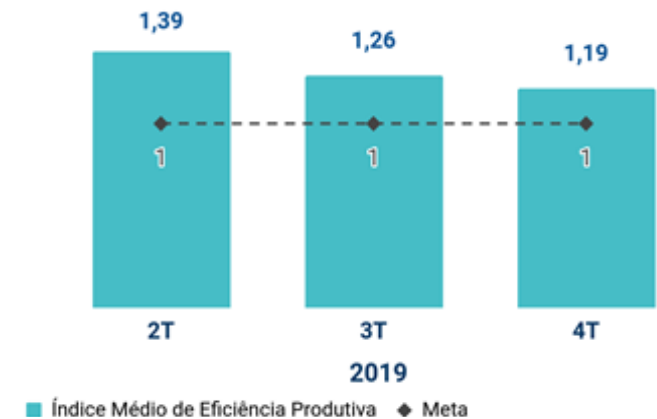
Gráfico 22 -Efetividade do Faturamento do Desenvolvimento



O Índice Médio de Eficiência Produtiva mede a eficiência global no desenvolvimento de sistemas no Serpro em relação à eficiência observada no mercado. Esse índice reforça a superioridade do Serpro em relação ao mercado. Se considerássemos o volume de PF já entregue pelas equipes aguardando finalização da homologação ou aguardando autorização para implantação o índice passaria a ser 1,63 confirmando o impacto do ritmo dos clientes na produtividade do Serpro.

O objetivo é mensurar a eficiência operacional do desenvolvimento *versus* efetividade do faturamento, atingiu no mês de dezembro 100,0%. No mês, a meta foi superada em 29,0 p.p. acima do estimado que é de 71,0%. A meta das áreas envolvidas é o faturamento dos Pontos por Função-PF entregues no mês, cabendo às áreas de negócio e desenvolvimento o acompanhamento do faturamento de cada solicitação de serviço efetuada.

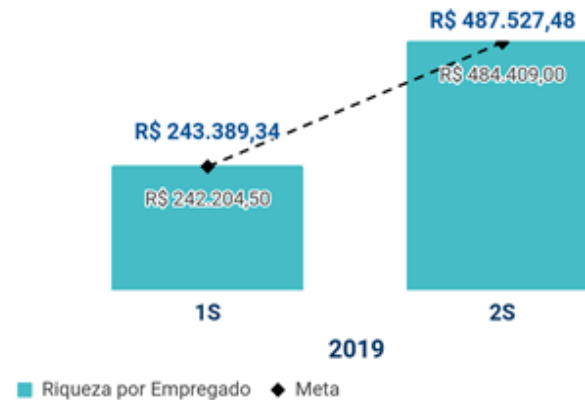
Gráfico 23 - Índice Médio de Eficiência Produtiva



4.3.4. DIMENSÃO PESSOAS

A Empresa conseguiu superar em 0,64% a meta estabelecida para o exercício de 2019. Ações/esforços implantados:

Gráfico 24 - Riqueza por Empregado

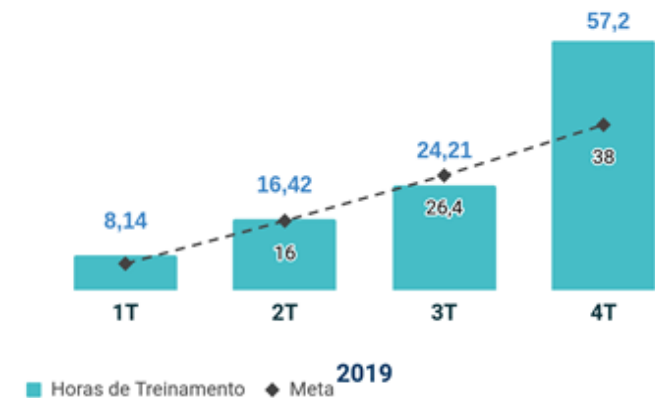


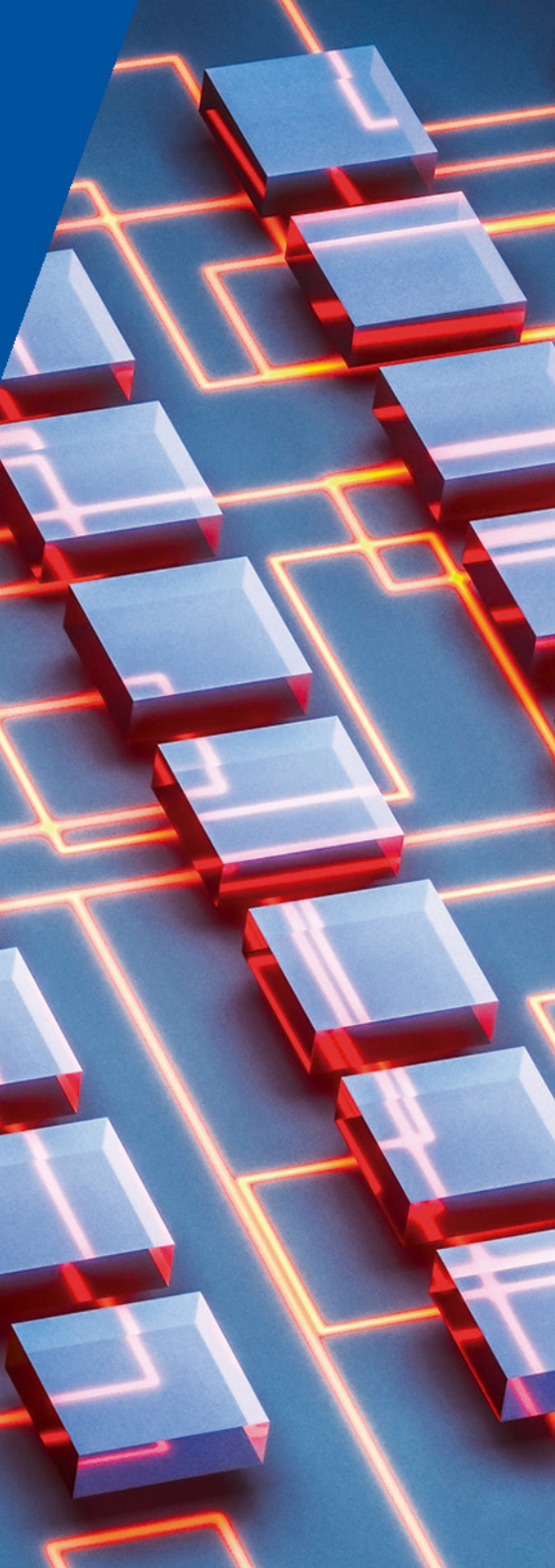
1. Implementação de políticas de redução de custos (redução de terceirizados, cancelamento /reavaliação de contratos de custeio, reestruturação da organização e ações de preparação para aposentadoria);

2. Incremento de receita (diversificação do portfólio de serviços, revisão da Política de Preços, novas linhas de negócio, definição de metas do planejamento estratégico, atuação para redução da inadimplência de Clientes e menor dependência de clientes OGU). As ações adotadas pela administração buscaram a convergência dos índices de produtividade da empresa com os praticados no mercado.

O Serpro chegou a 57:13:36 horas no acumulado, alcançando 151% da meta anual de 38:00:00.

Gráfico 25 - Horas de Treinamento





Por fim, o Acórdão TCU nº 598/2018-Plenário, que trata da aferição do nível de implementação de boas práticas de governança e gestão levantadas pelo TCU no Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública do TCU - iGG TCU, exigiu que o Serpro definisse um conjunto mínimo de indicadores para mensurar aspectos de desempenho e de resultado dos processos de trabalho organizacionais relevantes, bem como mensurasse a eficiência operacional das atividades relacionadas aos principais serviços prestados pela empresa. Exigiu-se, ainda, que desse transparência aos indicadores definidos e publicasse, anualmente, os indicadores mais relevantes, as respectivas metas e os resultados das mensurações.

Nesse sentido, além dos indicadores estratégicos e dos indicadores corporativos supracitados, o Serpro acompanha outros sete indicadores em atendimento ao disposto no Acórdão TCU nº 598/2018-Plenário, conforme a seguir:

- i. Eficiência operacional do desenvolvimento;
- ii. Tempo médio para entrega de demanda;
- iii. Score de qualidade de software;
- iv. Percentual de automação de ambientes;
- v. Índice ponderado de eficiência na utilização de pessoal;
- vi. Efetividade do faturamento das entregas do desenvolvimento de software⁹; e
- vii. Índice médio de eficiência produtiva¹⁰.

Nas avaliações de 2017 e 2018, o Serpro manteve-se no nível aprimorado (nível máximo na escala de avaliação), no iGG-TCU. Em 2019, foi realizado um plano de melhorias para elevar o nível de implementação de boas práticas com o objetivo de evoluir a maturidade de governança e gestão, bem como se manter no nível aprimorado do iGG-TCU.

⁹ A análise deste indicador encontra-se no item 4.3.3 deste relatório.

¹⁰ A análise deste indicador encontra-se no item 4.3.3 deste relatório.

Gráfico 26 - Eficiência Operacional do Desenvolvimento



O universo considerado para análise foi de 53.593 demandas, abertas de janeiro de 2014 até 09 de janeiro de 2020, de todos os clientes do Serpro, e entregas para homologação no mesmo período, não consideradas as canceladas. Destas, 47.136 foram entregas para homologação, o que equivale a aproximadamente 88%, e a média de atendimento no período de 58 dias, cabendo ressaltar que a data de entrega de cada demanda é negociada com o cliente.

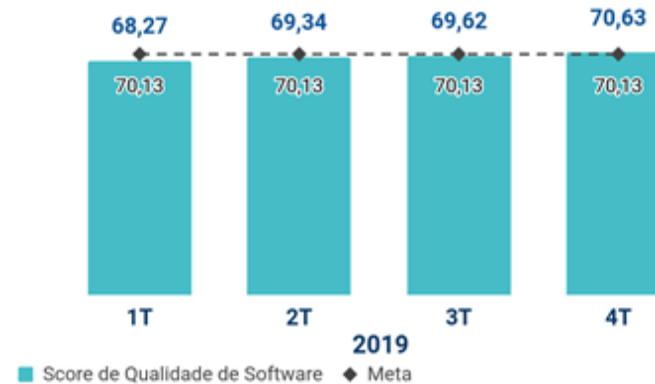
Esse indicador apura a relação entre a entrega de Pontos de Função (PF) em produtos de *software* concluídos ou cancelados e a quantidade de desenvolvedores envolvidos diretamente na construção e sustentação de *software*.

A medição relativa ao ano de 2019 apontou uma produção de 124,46 PF/ano por desenvolvedor, e a meta estabelecida era de 160 PF/ano por desenvolvedor.

Gráfico 27 - Tempo Médio para Entrega de Demanda



Gráfico 28 - Score de Qualidade de Software



O indicador de Percentual de Automação de Ambientes (Estaleiro) mede a relação entre as soluções que estão no Estaleiro e o total de soluções candidatas. Em 2019 um total de 173 soluções utilizam a plataforma. Os resultados obtidos são fruto de: incentivos técnicos com o aumento da oferta de novas plataformas no Estaleiro, ampliação do espectro de atendimento de novas soluções, direcionamento arquitetural para soluções Cloud Native e compatíveis com o PaaS (*Platform as a Service*), direcionamento da Diretoria de Desenvolvimento para utilização do Estaleiro, entre outras ações.

O *Score de Qualidade de Software* mede e acompanha a qualidade de aspectos técnicos da solução por meio da seleção de métricas de qualidade interna e externa que, juntas, formam um *score* da qualidade da solução que pode demonstrar pontos possíveis de melhoria. Durante 2019 ocorreu um processo de mudanças em equipes, provocado pela reestruturação e implantação da gestão do desenvolvimento de soluções por domínios de negócio, o que provocou uma pequena oscilação no *score*, entretanto tal movimento foi naturalmente absorvido.

Gráfico 29 - Percentual de Automação de Ambientes

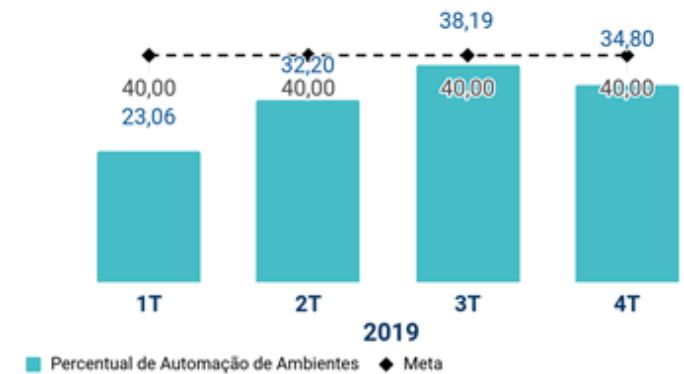
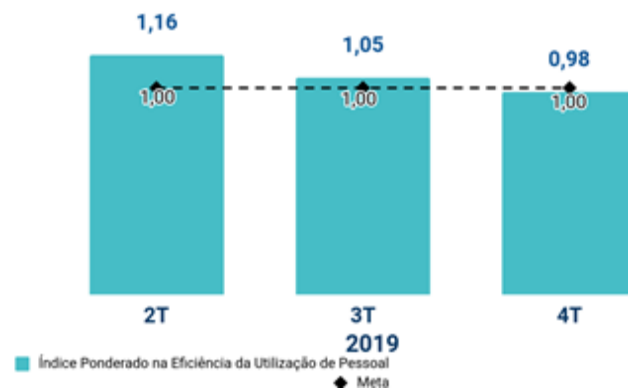


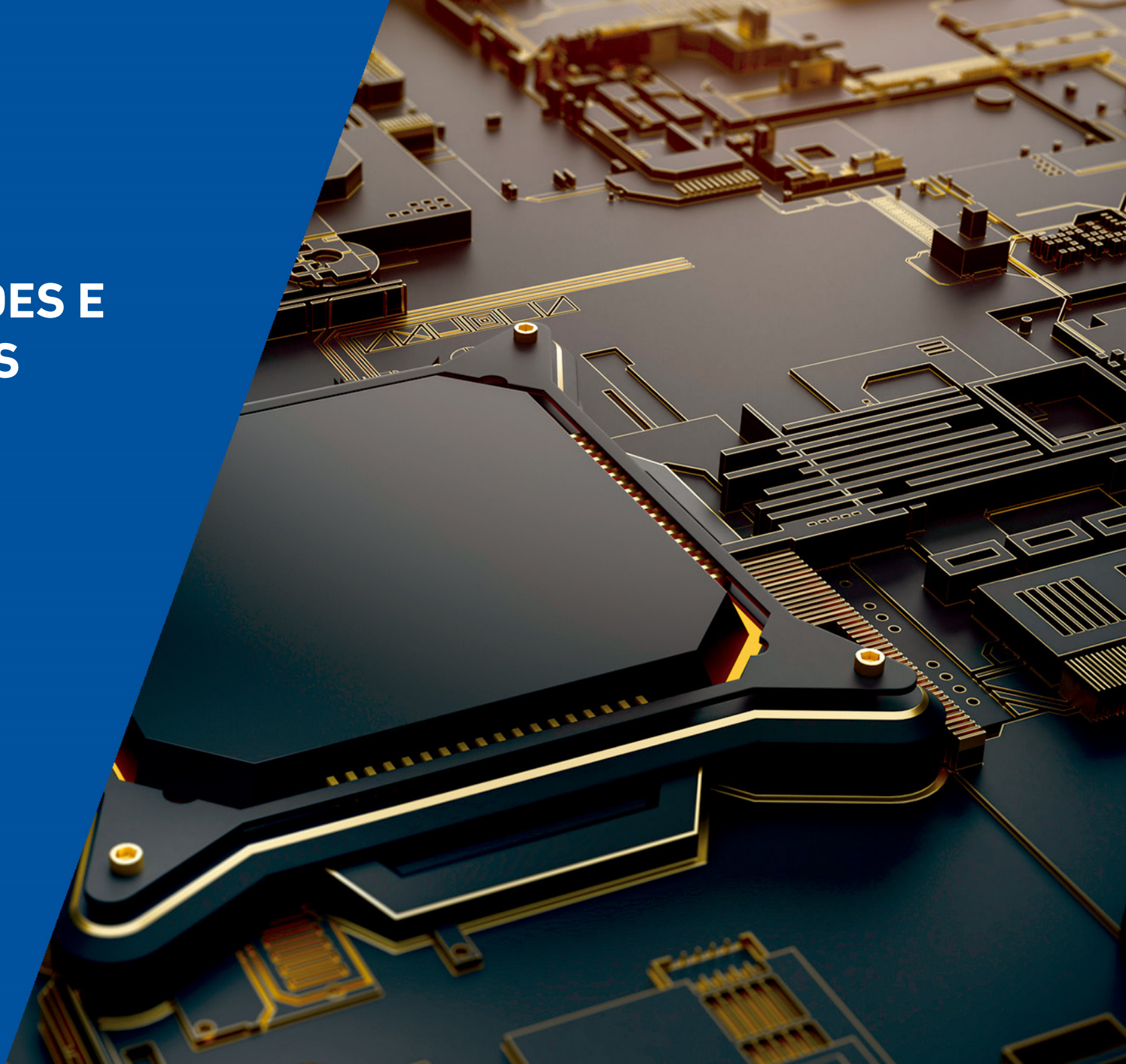
Gráfico 30 - Índice Ponderado na Eficiência da Utilização de Pessoal



Esse índice mede a eficiência total na utilização do pessoal alocado ao desenvolvimento de sistemas em relação à eficiência observada no mercado. Diferentemente do índice médio de eficiência produtiva, esse indicador realiza um cálculo ponderado considerando a produtividade das linguagens predominantes (Java, Natural, PLSQL, Outras etc). As interrupções provocadas pelos clientes do Governo Federal impactam diretamente volume de entrega de PF. Desconsiderando as interrupções o valor seria 1,34.

5

RISCOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS



5.1. ESTRUTURA DE CONTROLES INTERNOS E GERENCIAMENTO DE RISCOS

A estrutura de controles internos e de gestão de riscos do Serpro baseia-se nas normas legais, nas melhores práticas de mercado, no comprometimento da alta administração e no Modelo das Três Linhas de Defesa, cuja representação encontra-se na Figura 11:

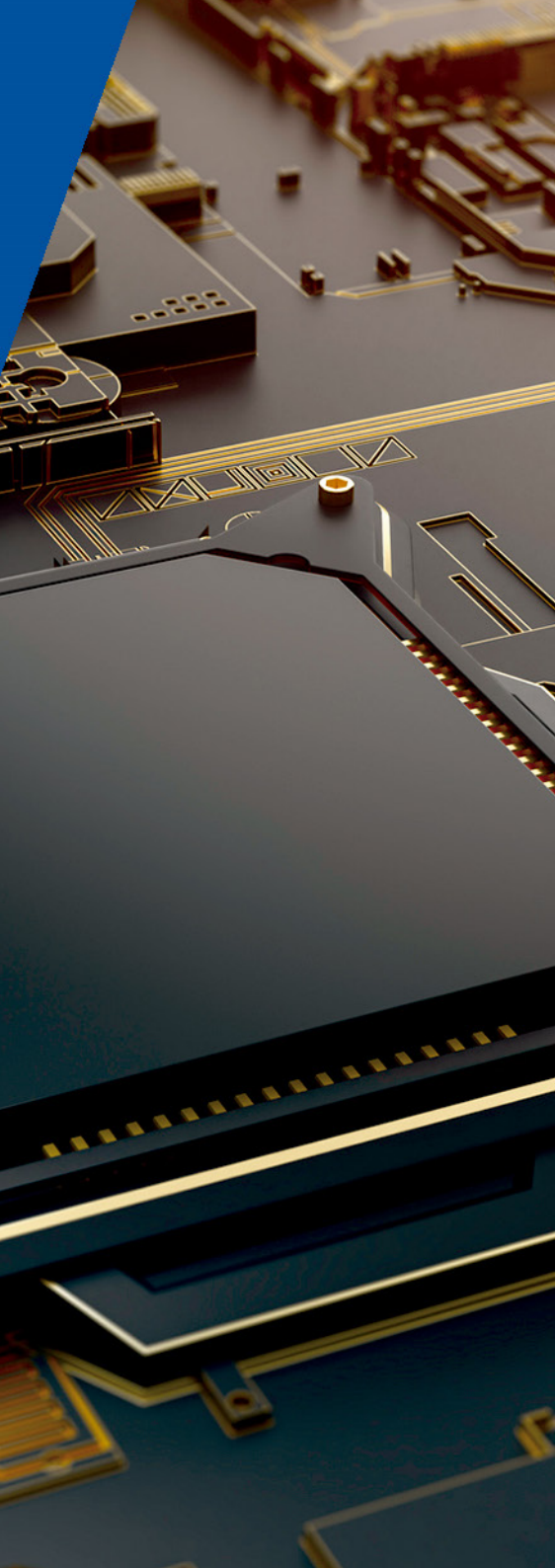
Figura 11 - Modelo das Três Linhas de Defesa no Serpro



Fonte: Adaptado da Declaração de Posicionamento do IIA (2013)

Esse modelo permite atribuir responsabilidades a todas as áreas da empresa e níveis hierárquicos, além de melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controles internos, promovendo uma atuação coordenada e eficiente para alcançar os resultados planejados.

A primeira linha de defesa, representada pelos empregados e gestores da empresa, é responsável por identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos, implementando ações corretivas, quando necessário, e resolvendo deficiências em processos e controles, assim como estabelecer normativos e procedimentos internos destinados à sua evolução e à garantia da realização das atividades de acordo com os objetivos empresariais.



A segunda linha de defesa é representada pelas instâncias que atuam em atividades de supervisão e coordenação dos temas gerenciamento de riscos, controles internos, conformidade, controle financeiro e segurança. Estas áreas são responsáveis pelo suporte e monitoramento das funções da primeira linha de defesa, de forma a assegurar que as atividades sejam desenvolvidas e executadas de forma apropriada. Nesse contexto, destaca-se, em especial, a Superintendência de Controles, Riscos e Conformidade - SUPCR, responsável por elaborar normas, políticas, orientações e diretrizes voltadas à gestão de riscos, aos controles internos, à conformidade institucional e ao Programa Corporativo de Integridade do Serpro - PCINT do Serpro.

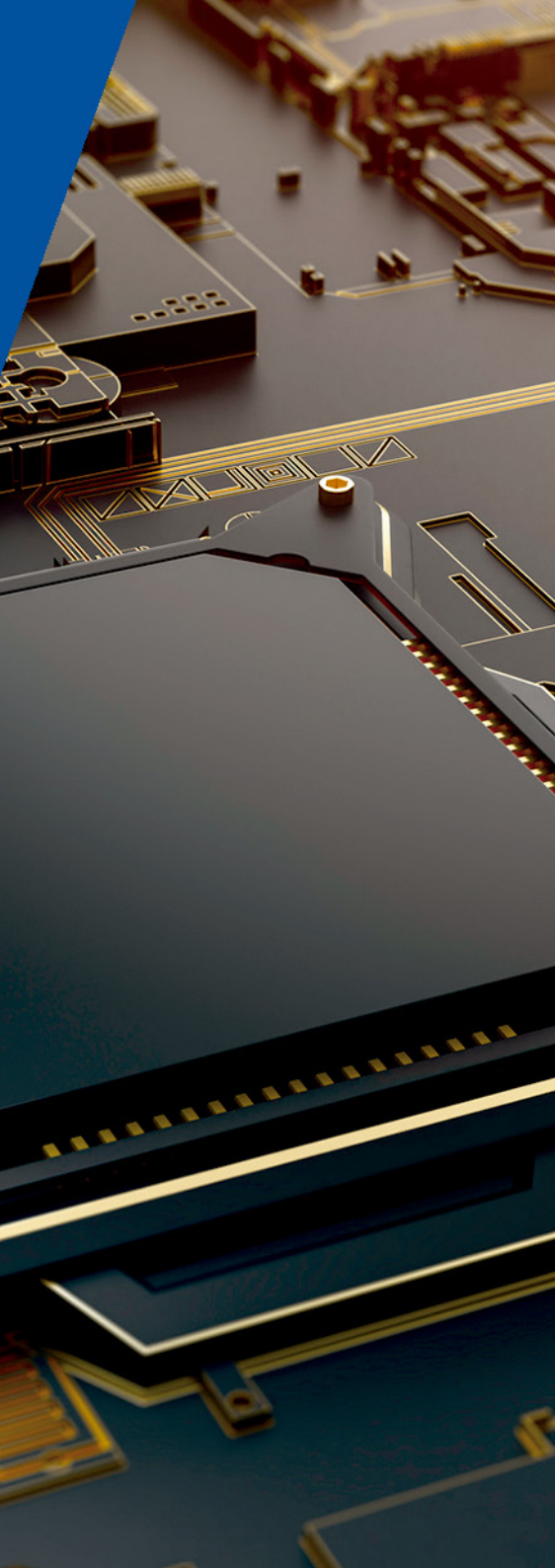
Já a terceira linha de defesa, representada pela Auditoria Interna, é responsável por avaliar a adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança, bem como pela prestação de serviços de avaliação e de consultoria nos processos de governança, gerenciamento de riscos e controles internos.

O Conselho de Administração e a Diretoria Executiva são responsáveis por supervisionar o sistema de controles internos e o gerenciamento de riscos por meio da avaliação de relatórios semestrais que tratam dos riscos operacionais e estratégicos, bem como pela elaboração e aprovação do plano anual para gestão de riscos e controles internos.

A estrutura de gerenciamento de riscos e controles internos conta também com o Comitê Estratégico de Governança, Riscos, Controles e Segurança da Informação - COGRS, que tem por finalidade assessorar a Diretoria Executiva na formulação de diretrizes, normas, procedimentos e sistematização de ações de governança corporativa, gestão de riscos, controles internos, segurança da informação, governança de dados e continuidade do negócio.

Também foram criados, em 2019, os Comitês Táticos de Gestão de Riscos e Controles Internos - COGRC, que atuam como principal meio de conexão entre a gestão estratégica e a gestão operacional, sendo responsável por identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos relacionados aos processos de suas áreas de atuação, monitorando as ações de controle para sua mitigação, atuando como a primeira linha de defesa.

Os Comitês Táticos promovem iniciativas, práticas e sistematização de ações de gestão de riscos e controles internos no âmbito de cada Diretoria, facilitando a execução do plano anual de gestão de riscos e controles internos, elaborado pela área responsável pelo gerenciamento de riscos, controles internos, conformidade, integridade e governança, que atua como a segunda linha de defesa estabelecendo políticas, planos e metodologias referentes ao tema.

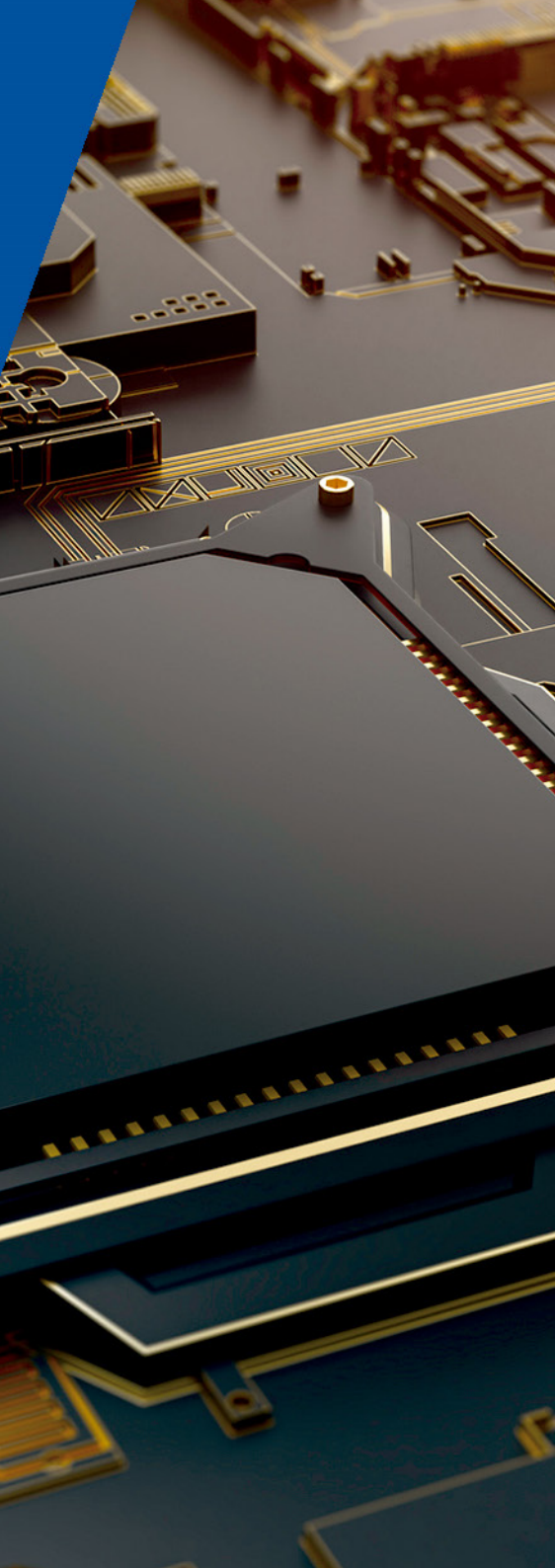


No que se refere à gestão de riscos e controles internos do Serpro, esta é medida, monitorada e avaliada por meio de indicadores de desempenho definidos pelos seus respectivos responsáveis, e organizada em três dimensões:

- i. riscos operacionais (inclusive os riscos à integridade);
- ii. riscos estratégicos; e
- iii. riscos dos projetos estratégicos.

A sistematização de práticas e procedimentos relacionados à gestão de riscos e aos controles internos são implementados via quatro instrumentos principais, elaborados em consonância com as melhores práticas do mercado:

- i. Política Corporativa de Gestão de Riscos e Controles Internos, que estabelece o direcionamento estratégico e as determinações para as atividades corporativas de gestão de riscos e controles internos, revista e atualizada em 28 de janeiro de 2020;
- ii. Metodologia de Gestão de Riscos e Controles Internos que orienta a implementação, a manutenção e o monitoramento do processo de gestão de riscos em cada segmento da empresa, atualizada com base na ISO 31000:2018 e COSO 2017, revista e atualizada em 18 de outubro de 2019;
- iii. Processo de Gestão de Riscos e Controles Internos que tem por objetivos organizar, sistematizar e aperfeiçoar continuamente as ações de gestão de riscos e controles internos; e
- iv. Plano Anual de Gestão de Riscos e Controles Internos, que tem como principais objetivos buscar uma visão significativa dos riscos, melhorar o seu gerenciamento, consolidar a atuação da primeira linha de defesa (gestores), fortalecer a gestão da segunda linha de defesa (equipe técnica) e institucionalizar a nova ferramenta de gestão de riscos na empresa, aprovado em 28 de janeiro de 2020.



Além disso, a Superintendência responsável pela gestão de riscos, controles internos, conformidade, integridade e governança também responde pela gestão do Programa Corporativo de Integridade do Serpro - PCINT, que conjuga e integra instrumentos e áreas de gestão e de controle, com o intuito de prevenir, detectar, punir e remediar a ocorrência de irregularidades, fraudes, corrupção e desvios éticos que possam vir a ocorrer no âmbito da empresa, promovendo confiança, legalidade, transparência e efetividade na gestão corporativa.

Os resultados e a experiência obtida em 2019 foram utilizados para subsidiar a proposição do Plano de Gestão de Riscos e Controles Internos 2020, no qual constam iniciativas para concretizar a cobertura da gestão de riscos operacionais para processos com alta criticidade, fortalecer a cultura e a atuação da primeira e segunda linhas de defesa. Dentre as principais realizações no exercício destacaram-se:

- i. a ampliação da cobertura da gestão de riscos operacionais;
- ii. a criação dos Comitês Táticos de Gestão de Riscos e Controles Internos - COGRC;
- iii. a revisão da Metodologia de Gestão de Riscos e Controles Internos, com a inclusão de um capítulo específico para Gestão de Riscos Estratégicos; e
- iv. a elaboração da Sistemática do Gerenciamento dos Riscos à Integridade, que visa garantir o alcance dos objetivos estratégicos de forma correta e transparente ao mitigar riscos de fraudes, corrupção ou conduta antiética nos negócios.

Cabe destacar que a Auditoria Interna auxilia o Serpro na realização dos seus objetivos a partir da aplicação de uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controles e governança.

A área empenha-se, mais do que em entregar trabalhos de excelente qualidade técnica, em adicionar e preservar o valor empresarial com a implementação de melhorias concretas na gestão. Para isso, procura explorar estratégias de maior colaboração com a empresa, antes de usar instrumentos para exercer pressão, inclusive como forma de preservar a capacidade de iniciativa e de inovação dos gestores. Sua atuação torna-se menos interventiva, mais proativa e reforça a colaboração interna e externa e a adoção de práticas para a melhoria contínua das instâncias de controle.

5.2. FATORES DE RISCO

Em relação ao ano de 2019, a gestão permitiu identificar e tratar fatores de riscos que poderiam impactar o alcance dos objetivos estratégicos, a saber:

- i. tratamento das causas de ações trabalhistas, como aumento das fiscalizações nos contratos com as empresas terceirizadas e melhoria dos normativos internos;
- ii. segurança na execução do projeto estratégico de consolidação do centro de dados ao realizar a migração somente quando os riscos estavam em um nível aceitável, ou seja, após implementação dos controles e em consonância com o apetite a riscos definido para o projeto;
- iii. melhoria da eficiência operacional nos processos aos quais o gerenciamento de riscos foi iniciado, principalmente no que se refere à alocação e priorização de recursos para tratamento de riscos com maior impacto;
- iv. melhoria da comunicação entre áreas por meio de controles inter-relacionados ao proporcionar a correlação das atividades e ações conjuntas de mitigação; e
- v. o adequado tratamento das contingências trabalhistas e dos depósitos judiciais, melhorando a qualidade das demonstrações financeiras quanto à adequada mensuração dos riscos de desembolso futuro de recursos financeiros.

Os fatores de risco do Serpro são revisados anualmente para reavaliar seu alinhamento à estratégia empresarial, ao cenário de atuação e à eficácia das ações de mitigação dos riscos, que são acompanhadas periodicamente pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração.

Face o exposto, os riscos identificados podem ser classificados em seis categorias principais: estratégicos, operacionais, financeiros, riscos à integridade, segurança da informação e de não conformidade (inclui os riscos legais e regulatórios). Tais riscos são monitorados periodicamente, priorizando aqueles com maior avaliação de impacto, para os quais são elaborados planos de ação para sua mitigação.

5. RISCOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS

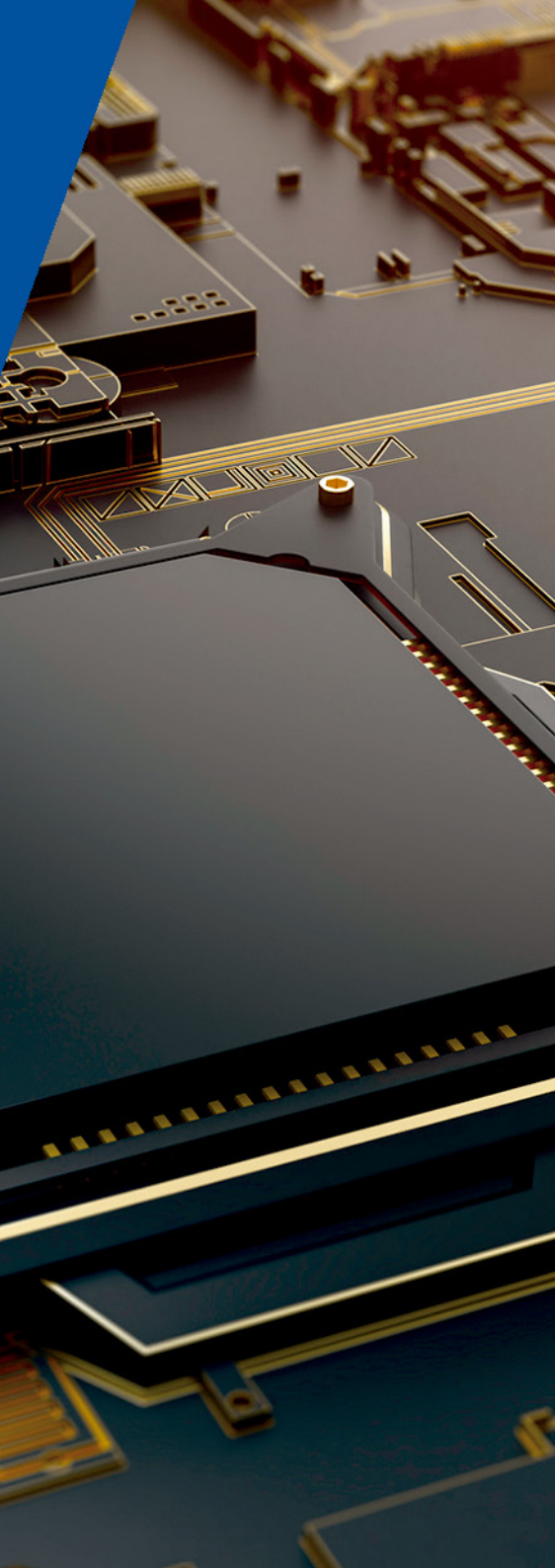
A cultura preventiva e voltada a resultados está sendo consolidada no Serpro, cujo gerenciamento de riscos é uma das ferramentas que o Serpro conta para mudar, renovar e transformar-se continuamente. Para 2020 foram definidos os seguintes riscos estratégicos:

- i. insuficiência no orçamento dos clientes OGU;
- ii. inadimplência de clientes;
- iii. falhas, indisponibilidade, invasão nos serviços contratados e serviços em produção sem o grau de segurança adequado ou que não atenda aos requisitos preconizados pela LGPD;
- iv. profissionais em quantidade e em qualidade insuficiente para viabilizar a estratégia empresarial;
- v. permanência da ineficiência operacional;
- vi. dificuldade do cliente em autorizar o Serpro a monetizar seus serviços na cadeia produtiva;
- vii. concorrência do mercado privado de produtos de infraestrutura com qualidade e preços muito inferiores aos do Serpro; e
- viii. privatização ou abertura de capital.

As Diretorias estabeleceram planos de ação para o tratamento, o monitoramento e a mitigação desses riscos estratégicos ao longo do ano de 2020.

Os principais riscos operacionais que podem afetar o Serpro estão relacionados a falhas ou vulnerabilidades em sua infraestrutura de serviços que podem prejudicá-los.

Em relação aos fornecedores, há um risco clássico de empresas de TI – a dependência tecnológica ocasionada pela concentração de serviços em tecnologias e soluções de poucos fornecedores. Como uma das diversas ações de tratamento deste risco, pode-se citar a disponibilização de capacidades críticas que remetem a funcionalidades e características essenciais para as plataformas tecnológicas que viabilizam a oferta de produtos e serviços inovadores em larga escala, com qualidade, agilidade e sustentabilidade (IA, *BigData Analytics*, IoT, Nuvem, SOC para Segurança da Informação).



Quanto aos riscos financeiros, os mais significativos estão associados às restrições orçamentárias e à inadimplência dos clientes do setor público, que podem dificultar a execução dos contratos de receita e afetar a capacidade de pagamentos. Importantes ações de mitigação estão em execução pela empresa, como: fortalecimento da marca, diversificação da carteira de clientes e ampliação da oferta de novos produtos, ações que contribuirão para a sustentabilidade econômico-financeira da empresa.

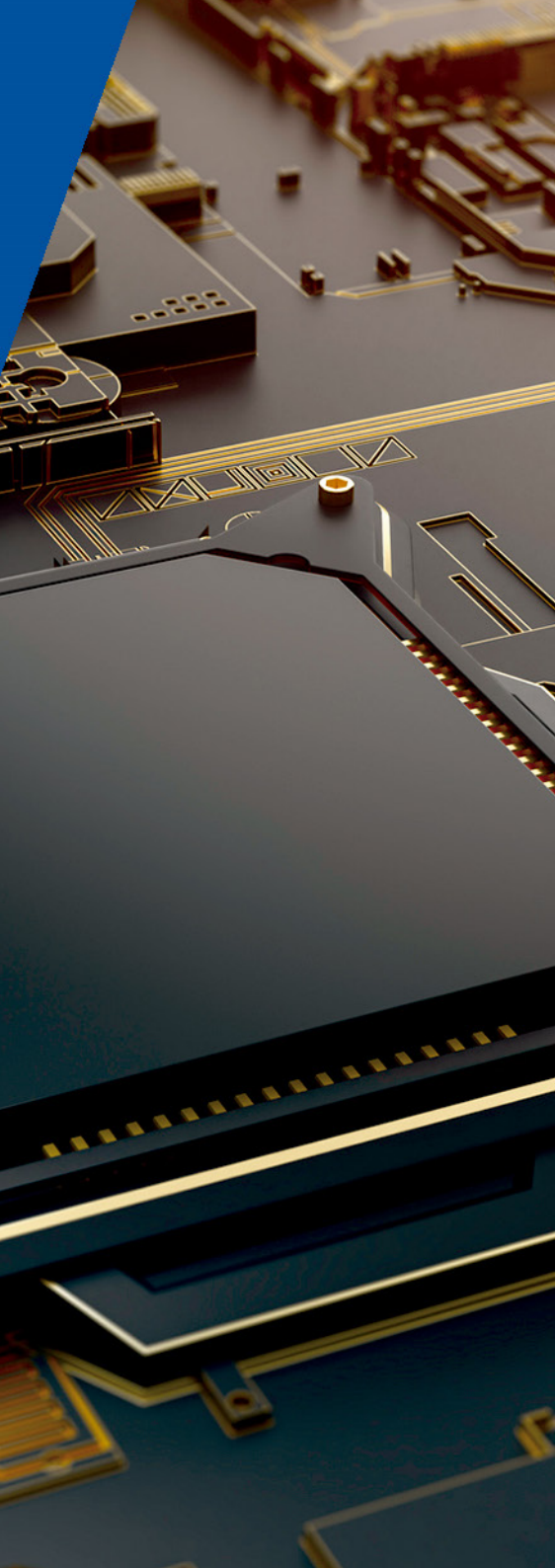
Já os riscos de não conformidade – incluem riscos legais e regulatórios – estão associados aos normativos legais e às decisões dos órgãos de controle e de fiscalização, em especial da CGU e do TCU. Em relação a esses riscos, o Serpro mantém um fluxo contínuo de desenvolvimento de ações de conformidade e gestão para minimizar o impacto de decisões relacionadas a seus negócios e ambiente de atuação.

Há, ainda, os riscos associados às decisões judiciais, em especial aquelas relacionadas aos aspectos trabalhistas, como demandas de empregados que podem gerar passivos trabalhistas consideráveis para a empresa. O Serpro revisou em 2019 os controles internos relacionados às demandas judiciais e os riscos de perdas futuras correspondentes, aumentando o seu provisionamento contábil em cerca R\$ 144,3 milhões, totalizando cerca de R\$ 377,8 milhões no encerramento do exercício.

No que se refere aos riscos associados à eficiência operacional, em especial aqueles decorrentes de falhas ou indisponibilidade dos serviços contratados e dos serviços em produção, o Serpro tem trabalhado para desburocratizar e simplificar a empresa, bem como aprimorar e otimizar seus processos. Para isso, estabeleceu ações claras para redução deste risco, como: a capacitação de empregados envolvidos na construção de plataformas e entregas de soluções digitais e a digitalização de processos.

A tipologia riscos à integridade, abarcada em uma das dimensões do Programa Corporativo de Integridade do Serpro, ganhou uma abordagem mais expressiva a partir da instituição da Sistemática de Gerenciamento de Riscos à Integridade em 2019, que prevê, dentre outros, um olhar para informações das instâncias de integridade – Ouvidoria, Comissão de Ética, Auditoria Interna, Corregedoria e SUPCR –, o que permitiu fomentar junto aos gestores dos processos maior sensibilização quanto à temática, destacando a explicitação desses riscos na respectiva categoria, o que antes, devido às suas características, ficava inserido nas causas ou consequências dos demais riscos operacionais.

O avanço da cultura sob esse viés se dá de forma gradual e contínua, e espera-se alavancar a evidenciação e o devido tratamento para esses riscos em 2020 com a implementação de ações de capacitação e comunicação, dentre outras, bem como o devido monitoramento, buscando assim fortalecer a cultura da integridade na empresa.



Principais desafios e ações futuras

Ressalta-se que um aspecto relevante a ser tratado em 2020 continua sendo a crescente complexidade do cenário de atuação da empresa, o que pode trazer riscos sistêmicos e de grande impacto, principalmente, relacionados à LGPD. Como anteriormente mencionado, a administração iniciou o projeto de adequação à LGPD, que compreendeu a revisão de todos os controles e riscos relacionados ao tratamento de dados e informações pessoais. A empresa manterá o foco na adaptação dos processos empresariais visando atender os requisitos preconizados pela LGPD, uma vez que afetará significativamente o modelo atual de gestão dos dados e informações em que o Serpro atua como operador e controlador.

Ainda para 2020, serão retomadas as ações relativas à Gestão do Conhecimento, uma vez que o risco associado à perda de conhecimentos críticos pode afetar os objetivos estratégicos por insuficiência de profissionais qualificados para viabilizar a estratégia empresarial. Assim, como forma de mitigação, o Serpro executará plano de ação para diagnóstico e tratamento desse risco, de modo a garantir a continuidade de negócio do Serpro.

6

RESULTADOS E DESEMPENHO DA GESTÃO



6.1. RESULTADOS ALCANÇADOS FRENTE AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E ÀS PRIORIDADES DA GESTÃO

O desempenho da gestão foi medido a partir das metas traçadas pela Diretoria Executiva e aprovadas pelo Conselho de Administração, por meio do Plano Estratégico da empresa para o exercício de 2019, e cujos resultados obtidos serão demonstrados a seguir.

Por mais um ano a empresa superou a meta de sustentabilidade empresarial, por meio do aumento da receita e da limitação de custo. O faturamento aumentou R\$ 131.996.479,00 em relação a 2018 e a realização de custos e despesas ficou R\$ 83.418.765,90 abaixo do valor estimado para o exercício.

A estratégia de diversificação da carteira de clientes, adotada a partir de 2017, continuou contribuindo para os resultados positivos do faturamento. Em 2017, a representatividade de clientes não dependentes do OGU foi de 7,77%¹¹, enquanto em 2019, a representatividade evoluiu para 11,95% do faturamento total. Ainda na perspectiva Clientes, o Serpro promoveu a digitalização de 101 serviços públicos, facilitando a vida do cidadão com soluções tecnológicas.

O Serpro consolidou a sua atuação no setor privado, fornecendo dez novas soluções inovadoras, aumentando a sua base de clientes em 80%. Também foi concluída a estruturação do primeiro serviço voltado a clientes internacionais.

Os resultados alcançados aumentaram o valor da empresa, além de contribuir para a sustentabilidade econômico-financeira de longo prazo, considerado o cenário macroeconômico mais restritivo quanto às despesas governamentais com TI.

Considerando as três linhas de negócio do Serpro, em 2019 o Serpro faturou R\$ 3,41 bilhões, representando um crescimento de 4,02% em relação ao exercício de 2018.

A linha Serviços de Informação faturou cerca de R\$ 243,3 milhões, representando um incremento de 57% em relação ao ano de 2018. Os Serviços em Nuvem alcançaram a marca de R\$ 155,5 milhões, o que representa 7,5% a mais que em 2018. Já a linha Serviços sob Medida faturou cerca de R\$ 3,02 bilhões, superando em 1% o exercício anterior.

Comparativamente ao ano de 2018, a receita bruta de serviço apresentou evolução em todas as esferas. A receita de clientes dependentes do OGU aumentou 1%, enquanto a receita de clientes públicos não dependentes do OGU cresceu 33% e no mercado privado obteve expansão de 35%.

¹¹ Percentual retificado em relação ao Relatório de Gestão 2018 - Relato Integrado



Na perspectiva Processos e Tecnologia, para aprimorar sua eficiência operacional, a empresa digitalizou 31 serviços de sua cadeia de valor, estruturou sua capacidade de uso de tecnologias e plataformas habilitadoras por meio da entrega de 154 soluções. Além disso, se posicionou como referência da LGPD, ocupando a 1ª página de resultado de busca do Google para quatro termos referentes ao tema.

Na perspectiva Pessoas, Sustentabilidade Ambiental e Responsabilidade Social, o Serpro alcançou resultados positivos no desenvolvimento de competências técnicas e de gestão e liderança dos empregados.

Nesse sentido, foram realizadas capacitações em temas relevantes como LGPD, Transformação Digital e Novas Tecnologias, bem como a capacitação em temas decorrentes das pesquisas de liderança, de gestão empresarial e de tecnologia. A meta (70%) foi superada, alcançando 91% dos empregados pertencentes ao público-alvo. Além das principais ações de educação corporativa destacadas, o Serpro foi responsável pela capacitação de 2.913 cidadãos em 53 cursos disponibilizados na Escola Conecta.

Também implementou ações de responsabilidade social e sustentabilidade ambiental que impactaram empregados e sociedade por meio de campanhas de redução de consumo de recursos, do Programa Meninas de TI, entre outros.

6.2. ÁREAS DE GESTÃO QUE CONTRIBUÍRAM PARA O ALCANCE DOS RESULTADOS

Destacam-se neste tópico as áreas que contribuíram para o alcance dos resultados, abordando também aspectos de conformidade legal que orientam suas atividades e os desafios futuros.

6.2.1. GOVERNANÇA DE TI

A Governança de TI, sistema pelo qual o uso atual e futuro da TI é dirigido e controlado, orienta a execução das ações e projetos de TI da empresa, apresentando estratégias e planos de ação que visam direcionar esforços e recursos para o atingimento dos objetivos de TI.

Conformidade Legal



O principal instrumento legal que orienta os processos de governança e gestão de tecnologia da informação do Serpro é a Resolução nº 11, de 10 de maio de 2016 da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração das Participações Societárias da União - CGPAR. A norma citada determina a elaboração de Plano Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI, Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI e o estabelecimento de um colegiado de nível estratégico de TI. O Serpro revisa o PETI e o PDTI periodicamente, além de normatizar o Comitê Estratégico de TI, composto por membros da alta direção da empresa.

6.2.1.1. MONTANTE DE RECURSOS APLICADOS EM TI

O plano orçamentário do PDTI utilizado para a priorização das iniciativas de TI é elaborado anualmente a partir de dados extraídos do Programa de Dispendios Globais – PDG da Empresa. Em 2019, foram aplicados R\$ 358.485.778,49 em TI no Serpro, sendo R\$ 243.993.677,29 em custeio e R\$ 114.492.101,20 em investimento, que será visto de forma mais detalhes nos investimentos de gestão em infraestrutura no item 6.2.2. Gestão Patrimonial e Infraestrutura.

Os investimentos em TI, realizados em 2019, foram para melhor atender às necessidades de seus clientes. Disponibilizando uma robusta infraestrutura tecnológica capaz de proporcionar alta disponibilidade dos seus serviços e garantir segurança e capilaridade nacional. Sendo o Serpro responsável pela construção e sustentação dos principais sistemas estruturadores que apoiam e viabilizam as políticas públicas do Governo, é fundamental investir em TI para manter elevado o nível de serviços disponibilizados aos seus clientes.

Sem perder de vista esses compromissos, o Serpro também aumentou seus investimentos em Inovação Tecnológica e em Pesquisa e Desenvolvimento voltados à modernização e à transformação do Estado. Foram investidos mais de R\$ 10 milhões em inovação, provendo maior capacidade para o desenvolvimento de soluções para o melhor atendimento aos cidadãos e à administração pública.

6.2.1.2. GOVERNANÇA DE DADOS

O modelo de Governança de Dados adotado pelo Serpro é centralizado e colaborativo, de forma a identificar, na própria empresa, as melhores práticas de tratamento de dados e a adotá-las, seja como obrigação, seja como recomendação, no âmbito da empresa como um todo.

A Governança de Dados estabelece um conjunto contínuo de regras e decisões para a gestão dos dados da organização, de modo a garantir que a estratégia de dados esteja alinhada à de negócios. Dessa forma, a estratégia de dados deve estar em sintonia com o PETI e, portanto, alinhada aos objetivos estratégicos, constantes do Planejamento Estratégico do Serpro.

Em 2019, foi criado o Escritório de Governança de Dados com os objetivos de viabilizar a transformação digital do Serpro a partir dos dados, definir e adotar padrões, modelos, políticas, formação de cultura e boas práticas sobre o uso dos dados transacionais e analíticos, além de complementar outras ações voltadas à modernização da exploração de dados na empresa, como o novo GovData, a criação do Centro de Excelência - CoE - de *Analytics* e Inteligência Artificial - IA, assim como as ações educacionais da Jornada de IA.

A criação desse escritório dialoga diretamente com os princípios preconizados pela LGPD e pela Lei das Estatais no que se refere à adoção das melhores práticas de governança, segurança da informação, gestão de riscos e conformidade.

6.2.1.3. SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

O Serpro prima pela segurança da informação e pela segurança cibernética, preceitos que estão presentes em todos os serviços prestados e se encontram alinhados à Política Nacional de Segurança da Informação - PNSI e à Política Nacional de Segurança das Infraestruturas Críticas - PNSIC.

Para tanto, entende que a atuação integrada dos diversos grupos voltados à segurança da informação e cibernética da Administração Pública Federal é fundamental para a efetividade das ações de combate a ataques cibernéticos aos sistemas que suportam o governo digital e ações de transformação digital. Nesse sentido, com o objetivo de fortalecer essa ação integrada, a empresa participa intensamente da elaboração das políticas e estratégias nacionais, grupos de segurança, tratamento de incidentes de forma conjunta e exercícios de simulação contra os ataques cibernéticos em setores da infraestrutura crítica nacional.

Em 2019, os investimentos em segurança da informação priorizaram a adoção de medidas de proteção mais efetivas para





grandes volumes de dados, a redução do risco de prejuízos de imagem dos clientes e do Serpro, a maior confiabilidade às ações de perícia técnica em apoio a auditorias e sindicâncias, e a capacitação das equipes.

Também em 2019, foi criada uma área dedicada ao tema segurança da informação e segurança cibernética, integrando os assuntos infraestrutura, governança de segurança da informação e produção de segurança da informação. Como resultado imediato, criou-se o Centro de Operações de Segurança - SOC (*Security Operation Center*), com o objetivo de impor uma atuação proativa, além de ampliar a monitoração dos ataques direcionados aos sistemas estruturantes do Governo. A nova área ainda é responsável pela revisão dos processos e orientações de segurança para atender às determinações da LGPD.

6.2.1.4. PRINCIPAIS INICIATIVAS E RESULTADOS

O Plano Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI, norteador pelo Planejamento Estratégico, visa assegurar que o direcionamento e a estratégia de Tecnologia da Informação estejam fortemente vinculados às metas, aos objetivos de negócio e à estratégia do Serpro. Por sua vez, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação - PDTI demonstra como a empresa prioriza seus investimentos e iniciativas de TI. Constitui-se, ainda, como instrumento de diagnóstico e planejamento para auxiliar na gestão dos recursos e processos de TI, que visam atender às necessidades tecnológicas e de informação.

Em 2019, foi revista a metodologia de elaboração do PETI e do PDTI aplicando-se técnicas de *Design Thinking* e *User Experience* - UX. A identificação de cenários e tendências, além de ser um ponto de partida para os planos elaborados, é recomendada pelo *framework* do *International Integrated Reporting Council* - IIRC. Por isso, o Serpro emvidou esforços para estar aderente, no PETI 2020-2024, a estas diretrizes, uma vez que esta abordagem ainda não estava presente no PETI 2016-2019, respeitando as peculiaridades de uma empresa cuja atividade-fim é Tecnologia da Informação, diferentemente de outras empresas públicas a quem o PETI e o PDTI se destinam.

Destaca-se, ainda, que o Serpro é responsável por dar sustentação ao Governo na implementação das políticas públicas atuando como ator ativo na viabilização do governo digital. Nesse sentido, tem atuado com sua expertise em ser empresa especializada em consultoria e uma facilitadora para adoção de nuvem governamental e de outros serviços de infraestrutura de TI.

Principais desafios e ações futuras para a gestão da TI

Líder no mercado de TI para o setor público, o Serpro reafirmou seus compromissos de contribuir para a transformação digital da sociedade, reduzir a burocracia por meio da aproximação entre o Governo e sociedade e diminuir as fronteiras



entre as várias instituições públicas, de forma segura, confiável, inovadora, ágil e eficiente.

Para o ano de 2020, o Serpro pretende implementar a Política Serpro de Privacidade e Proteção de Dados - PPPD, que objetiva direcionar estrategicamente a implementação e a manutenção das práticas corporativas de privacidade e proteção de dados no SERPRO, em alinhamento com os requisitos de negócio e em consonância com os princípios de responsabilidade e prestação de contas, estabelecidos no art. 6º da LGPD.

Esta política se alinha institucionalmente às Políticas Corporativas de Segurança da Informação, de Gestão de Riscos e Controles Internos, de Conformidade e de Continuidade de Negócios, conduzida pelo Comitê Estratégico de Governança, Riscos, Controles e Segurança da Informação - COGRS, em matéria de gestão de riscos, controles internos, conformidade e continuidade, bem como à força de seus princípios e fundamentos, sem prejuízo de sua filiação à governança de privacidade e proteção de dados.

Nessa linha, também será instituído o Programa de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais do SERPRO, conduzido a partir do Sistema de Gestão de Privacidade e da Informação - SGPI, alinhado com o disposto nas Normas ISO 27001, ISO 27002 e ISO 27701, e com a LGPD.

Alinhada à Política Serpro de Privacidade e Proteção de Dados - PPPD, à Política Corporativa de Segurança da Informação e ao Programa de Governança em Privacidade e Proteção de Dados do Serpro, será implementada, ainda, a Política Corporativa de Governança de Dados. Esta Política visa estabelecer o direcionamento estratégico da Governança de Dados, em alinhamento ao Planejamento Estratégico do Serpro, e habilitar o Serpro a ser reconhecido como Empresa centrada em dados, que valoriza os dados mais importantes, trata-os como ativos estratégicos e aplica a Gestão de Dados em todas as fases do ciclo de vida desses dados, incentivando as melhores práticas e aperfeiçoando continuamente os processos de Gestão de Dados.

6.2.2. GESTÃO PATRIMONIAL E INFRAESTRUTURA

A gestão da infraestrutura, obras e serviços de engenharia propicia a padronização e melhoria nos ambientes de trabalho e instalações prediais, primando pelo conforto, segurança e bem-estar dos empregados. Atua também no provimento e manutenção da infraestrutura de instalações dos centros de dados, garantindo confiabilidade e alta disponibilidade dos serviços prestados.

Conformidade Legal



A gestão logística do Serpro é realizada em conformidade com todo o arcabouço legal que rege o tema, em especial, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, a Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e, no que couber, demais normas que regem a Administração Pública, bem como normativos internos que disciplinam o processo.

Em 2019, o Serpro investiu cerca de R\$ 118,7 milhões em novas tecnologias, infraestrutura do ambiente operacional de TI e infraestrutura de logística, incluído o provimento e manutenção da infraestrutura de instalações dos centros de dados.

6.2.2.1. PRINCIPAIS INVESTIMENTOS EM INFRAESTRUTURA DO AMBIENTE DE TECNOLOGIA

Em 2019, os investimentos no ambiente operacional de TI totalizaram cerca de R\$ 114,5 milhões distribuídos em diferentes segmentos, conforme descritivo a seguir.

6.2.2.1.1. PLATAFORMA ALTA

Os principais investimentos em plataforma alta foram na atualização tecnológica do *mainframe* e do gerenciamento de storage do mainframe, conforme demonstrado abaixo:



Quadro 3 - Investimentos em plataforma alta

OBJETO	VALOR (R\$)
Atualização Tecnológica do <i>Mainframe</i> (2019-2022)	24.079.622,87
Atualização do Gerenciamento de <i>Storage</i> do <i>Mainframe</i> (2019-2023)	6.678.417,81
Aquisição de licenças de uso por prazo indeterminado da solução CA APM (<i>Application Performance Management</i>)	94.409,16
Outras contratações	929.687,09
Total	31.782.136,93

Fonte: Sistema Histórico de Aquisições - HisAq - Módulo de Orçamento (2019)

6.2.2.1.2. PLATAFORMA BAIXA

Os investimentos em plataforma baixa se concentraram no provimento às plataformas de nuvem e *big data*, conforme observado a seguir:

Quadro 4 - Investimentos em plataforma baixa

OBJETO	VALOR (R\$)
Servidores Físicos para abrigar soluções de Nuvem, CEPH/ <i>Hadoop</i>	14.031.669,64
Outras contratações	1.673.131,55
Total	15.704.801,190

Fonte: Sistema Histórico de Aquisições - HisAq - Módulo de Orçamento (2019)

6.2.2.1.3. ARMAZENAMENTO

Neste segmento, os investimentos contemplaram a expansão e a atualização de todas as plataformas de armazenamento, conforme demonstrado abaixo:



Quadro 5 - Investimentos em armazenamento

OBJETO	VALOR (R\$)
Subsistemas de Discos para <i>Mainframe</i>	10.430.231,08
Subsistemas de Discos <i>High-end</i>	9.919.786,68
Subsistemas de Discos <i>Midrange</i>	4.985.272,00
Solução de Conteúdo Fixo	2.572.125,80
Solução de <i>Backup</i> 600 TB	4.899.400,00
<i>Switches</i> e <i>Director Fibre Channel</i>	3.917.368,40
Outras contratações	897.414,00
Total	37.621.597,96

Fonte: Sistema Histórico de Aquisições - HisAq - Módulo de Orçamento (2019)

6.2.2.1.4. INFRAESTRUTURA DE REDE

Já em infraestrutura de rede, os investimentos foram distribuídos entre o *backbone* nacional, a Infovia Brasília e Redes Metropolitanas em algumas capitais, conforme detalhado a seguir:

Quadro 6 - Investimentos em infraestrutura de rede

OBJETO	VALOR (R\$)
Roteadores MPLS para expansão do <i>Backbone</i>	2.517.377,26
<i>Switches</i> para modernização da Infovia Brasília	1.220.000,00
Construção de Redes Ópticas Metropolitanas (Boa Vista-RR, Macapá-AP, Cuiabá-MT)	1.426.064,90
<i>Switches</i> e demais equipamentos de rede para <i>DataCenter</i>	373.733,30
Outras contratações	271.909,11
Total	5.809.084,57

Fonte: Sistema Histórico de Aquisições - HisAq - Módulo de Orçamento (2019)



6.2.2.1.5. SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO

Os investimentos em segurança da informação priorizaram a adoção de medidas de proteção mais efetivas para grandes volumes de dados, redução do risco de prejuízos de imagem dos clientes e do Serpro, e maior confiabilidade às ações de perícia técnica em apoio a auditorias e sindicâncias.

Quadro 7 - Investimentos em segurança da informação

OBJETO	VALOR (R\$)
Substituição dos <i>Firewalls</i> dos Centros de Dados	12.977.000,00
Contratação de Solução de IPS para Centro de Dados	3.289.549,29
Outras contratações	104.693,33
Total	16.371.242,62

Fonte: Sistema Histórico de Aquisições - HisAq - Módulo de Orçamento (2019)

6.2.2.1.6. SOLUÇÕES CORPORATIVAS INTERNAS

Em 2019, foram realizados investimentos em novas tecnologias para agilizar o atendimento das demandas de soluções corporativas internas e atender demandas de modernização do parque tecnológico interno, como a renovação da solução de videoconferência e a aquisição de novas estações de trabalho, conforme demonstrado a seguir:

Quadro 8 - Investimentos em soluções corporativas internas

OBJETO	VALOR (R\$)
Estações de Trabalho (<i>desktops</i>), <i>notebooks</i> e monitores de vídeo	5.873.454,53
Solução de <i>Hardware</i> para a Certificação Digital	1.066.289,68
Outras contratações	263.493,72
Total	7.203.237,93

Fonte: Sistema Histórico de Aquisições - HisAq - Módulo de Orçamento (2019)



6.2.2.2. PRINCIPAIS INVESTIMENTOS EM INFRAESTRUTURA DE LOGÍSTICA E DE INSTALAÇÕES

Em 2019, também foram realizados investimentos voltados à modernização e à melhoria das instalações da empresa, principalmente com relação aos sistemas elétricos e de climatização. Foram adquiridos equipamentos de apoio aos processos administrativos e necessários à operação das instalações, conforme demonstrado abaixo:

Quadro 9 - Investimentos em infraestrutura logística

OBJETO	VALOR (R\$)
Equipamentos de apoio aos processos administrativos e necessários à operação das instalações	373.548,08
Modernização e melhoria dos sistemas elétricos das Regionais	1.719.684,52
Modernização e melhoria dos sistemas de climatização das Regionais	1.643.034,40
Outros	432.649,35
Total	4.168.916,35

Fonte: Sistema Histórico de Aquisições - HisAq (2019)

6.2.2.3. PRINCIPAIS AÇÕES DE SERVIÇOS DE LOGÍSTICA

No ano de 2019, a atuação da área logística na prestação de serviços contínuos focou na redução de custos sem comprometer a qualidade dos serviços, como:

- renegociação de preços dos contratos de prestação de serviços terceirizados, buscando inovações, modernizações e reduções de mão de obra dedicada;
- melhoria da eficiência da ocupação predial com a implementação de projetos de compartilhamento de espaços físicos com a Dataprev;
- redução de despesas com a locação da Regional Florianópolis e de alguns escritórios; e
- realização de leilões para alienação de imóveis sem finalidade estratégica para a empresa.

Importante destacar que os contratos de prestação de serviços possuem cláusulas voltadas a ações de sustentabilidade em sua execução com relação aos materiais utilizados, ruído e poluição gerada por equipamentos, separação dos resíduos



recicláveis e descarte de resíduos, implantação de medidas para evitar o desperdício de água e energia, e nas aquisições de equipamento, são exigidas especificações que contenham o selo Procel de eficiência energética.

Principais desafios e ações futuras

Para a infraestrutura, estão sendo conduzidos projetos de melhoria dos ambientes de centro de dados de São Paulo e Brasília com objetivo de aumentar a confiabilidade e a continuidade dos serviços que suportam o negócio da empresa, além da continuidade da implantação dos projetos de eficiência energética.

Com relação à gestão patrimonial, as ações serão no sentido de interação com o mercado na prospecção e busca de soluções de ocupação predial mais eficientes, com foco na redução de custos, sustentabilidade ambiental e possível desmobilização de ativos.

6.2.3. GESTÃO DE AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES

A gestão das Aquisições e Contratações atua no planejamento, na contratação, na gestão dos contratos, na aplicação de sanções e no estabelecimento dos normativos do processo, com objetivo de atender com qualidade e tempestividade às necessidades de aquisição da empresa no que se refere a bens e serviços de tecnologia da informação.

O plano orçamentário de investimentos e custeio do Serpro, no qual constam as aquisições e contratações priorizadas, é aprovado anualmente e acompanhado trimestralmente pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração.



Conformidade Legal



A gestão das aquisições e contratações do Serpro é realizada em conformidade com todo o arcabouço legal que rege o tema, em especial, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, a Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, o Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019, e, no que couber, demais normas que regem a Administração Pública, bem como normativos internos que disciplinam o processo de aquisições e contratações.

O Serpro busca a transparência, a ética e a integridade nas relações com seus fornecedores, estabelecendo normas e procedimentos para aprimorar esse relacionamento comercial. E, como uma boa prática, a empresa ainda dispõe da Cartilha de Integridade do Processo de Aquisições e Contratações, que constitui uma das medidas do Programa Corporativo de Integridade do Serpro - PCINT, para prevenir e remediar a ocorrência de irregularidades, fraude, corrupção e desvios éticos relativos ao Processo de Aquisições e Contratações. Dessa forma, busca aprimorar o relacionamento comercial com seus fornecedores, trazendo legitimidade, confiança e eficiência no atendimento às demandas relacionadas à aquisição de bens e serviços.

O Serpro utiliza como ferramentas de gestão e controle o Portal de Compras Governamentais do Governo Federal, o Sistema Histórico de Aquisições - Hisaq e o Processo Verde, estes dois últimos desenvolvidos pelo Serpro para uso interno.

6.2.3.1. DETALHAMENTO DOS VALORES CONTRATADOS

As finalidades e as especificações dos tipos de serviços contratados para o funcionamento administrativo do Serpro, em 2019, foram as seguintes:



Quadro 10 – Contratações realizadas por tipo

ITEM	TIPO DE CONTRATAÇÃO	QTDE	VALOR (R\$)
1	Convênio ¹²	3	920.374.471,43
2	Contratação Direta	1.053	238.650.559,75
3	Licitação	75	67.516.653,51
4	Outros ¹³	49	65.580.236,52
Total		1.180	1.292.121.921,21

Fonte: Sistema Histórico de Aquisições - HisAq (2019)

Das contratações diretas firmadas pelo Serpro, 931 delas (88% do total) foram realizadas por dispensa pelo valor e representaram um gasto de R\$ 6.710.781,09.

Quadro 11 – Contratações diretas

ITEM	FINALIDADE	QTDE	VALOR (R\$)	%
1	Tecnologia da Informação	62	137.453.302,31	57,60%
2	Funcionamento Administrativo	991	101.197.257,44	42,40%
Total		1053	238.650.559,75	100%

Fonte: Sistema Histórico de Aquisições - HisAq (2019)

As duas contratações diretas mais significativas foram firmadas por inexigibilidade visando a expansão da plataforma mainframe e a gestão multiplataforma. Juntas, representaram 47% do total gasto com contratações diretas em TI. O Serpro realiza contratações diretas em razão de seu perfil de provedor de serviço de TI, pois consegue obter preços similares aos dos parceiros desses fabricantes.

Nos quadros seguintes será detalhada a finalidade das contratações firmadas pelo Serpro em 2019:

12 O convênio com a Cassi equivale a 99% do valor conveniado pelo Serpro em 2019, tendo sido firmado para utilização recíproca da rede de prestadores de serviços pelo período de cinco anos.

13 Adesão, pedido e participação em ata de registro de preços, concessão e permissão de uso e ajuste de contas.

Quadro 12 – Contratações realizadas por finalidade¹⁴

ITEM	FINALIDADE	VALOR (R\$)	%
1	Funcionamento Administrativo	1.060.821.898,70	82,10%
2	Tecnologia da Informação	231.300.022,51	17,90%
Total		1.292.121.921,21	100%

Fonte: Sistema Histórico de Aquisições - HisAq (2019)

Quadro 13 – Descrição dos valores contratados para o funcionamento administrativo

ITEM	FINALIDADE	VALOR (R\$)	%
1	Serviços médico-hospitalares, odontológicos e laboratoriais	976.863.109,67	92,09
2	Serviço de comunicação, gráficos e audiovisuais	26.985.629,80	2,54
3	Serviço de apoio administrativo, técnico e operacional ¹⁵	21.830.390,43	2,06
4	Serviços de energia elétrica	8.235.548,10	0,78
5	Manutenção e conservação de bens imóveis	7.925.302,48	0,75
6	Cursos e Eventos	3.281.121,56	0,31
7	Outros ¹⁶	15.700.796,66	1,48
Total		1.060.821.898,70	100%

Fonte: Sistema Histórico de Aquisições - HisAq (2019)

Além dos credenciamentos médicos para a rede própria do Serpro, em 2019, foi renovado o convênio de reciprocidade para utilização de rede médica da Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil - Cassi pelo período de cinco anos.

¹⁴ O valor contratado corresponde ao total previsto para o período de vigência dos contratos, que pode variar de um a cinco anos.

¹⁵ Serviços de limpeza, vigilância, apoio de menores aprendizes, copa e cozinha, etc.

¹⁶ Obras, materiais de consumo, locação de imóveis, locação de equipamentos, seguros, projetos, serviços administrativos, transporte, passagens aéreas, etc.



Quadro 14 – Valores contratados para tecnologia da informação

ITEM	FINALIDADE	VALOR (R\$)	%
1	Hardware	122.581.480,10	53,00
2	Locação de softwares	34.696.641,00	15,00
3	Manutenção e conservação de equipamentos de TIC	25.670.223,36	11,10
4	Aquisição de software	20.753.735,62	8,97
5	Manutenção corretiva/adaptativa e sustentação de software	16.693.424,98	7,22
6	Outros ¹⁷	10.904.517,45	4,71
Total		231.300.022,51	100%

Fonte: Sistema Histórico de Aquisições - HisAq (2019)

As três contratações mais vultosas realizadas pelo Serpro em 2019, relacionadas à tecnologia da informação, estão associadas ao atendimento dos objetivos estratégicos a seguir:

Expansão da plataforma mainframe (OE 6)	Contratação para uso de solução multiplataforma (OE 9)	Contratação do serviço de e-cartas (OE 3)
Limitar os custos e as despesas totais ao montante de R\$ 2,46 bi.	Estruturar a capacidade de uso de tecnologia e plataformas habilitadoras entregando 70 soluções.	Atingir o faturamento anual de R\$ 378 mi com clientes não OGU.

¹⁷ Serviços técnicos de TIC, serviços de infraestrutura de TI, consultoria, materiais de TI, etc.

Principais desafios e ações futuras

Dar continuidade à automação do processo de aquisições por meio da publicação do módulo de projeto básico do Hisaq reestruturado e vinculado ao módulo de estudos técnicos preliminares. Além da reestruturação do módulo de contratação e da especificação do módulo de gestão de contratos.

Promover a qualificação técnica dos profissionais envolvidos nas aquisições e contratações, por meio da construção de ações educacionais procedentes da trilha de aprendizagem, documento que estabelece as competências necessárias para o desempenho dos papéis previstos no processo de aquisições e contratações (comprador, gestor de contrato, gestor técnico, dentre outros). Dar maior publicidade aos dados de licitações e contratos firmados pelo Serpro, por meio da evolução do Portal de transparência do Serpro.

O Serpro viabiliza a transparência ativa dos dados e informações das aquisições e contratações da empresa, facilitando o controle e a fiscalização dos seus atos pela Sociedade. Para saber mais basta acessar:



6.2.4. GESTÃO DE PESSOAS

O Serpro tem compromisso com a inovação e com as pessoas e investe nesse capital tão importante para a empresa. A inovação requer pensar em novos modelos de gestão, práticas administrativas, trabalho em equipe e fundamentalmente o envolvimento, desenvolvimento e aperfeiçoamento das pessoas, meio para a transformação e alcance do sucesso organizacional.

Conformidade Legal



A gestão de pessoas do Serpro atua alinhada às legislações e às normas internas, de forma a garantir a conformidade legal.

A relação de trabalho com os empregados do Serpro é regida pela Consolidação das Leis de Trabalho – CLT e pelo Acordo Coletivo de Trabalho – ACT, além dos planos de cargos e salários. Atualmente existem três planos de cargos e salários em vigor na empresa, sendo que dois estão em extinção, o Regimento Interno de Recursos Humanos – RARH 2 e o Plano de Avaliação e Classificação de Cargos e Salários – PACCS. O Plano de Gestão de Carreiras do Serpro – PGCS, implantado em 2008, é o plano mais moderno e contempla 5.274 empregados.

A empresa dispõe de um conjunto de controles implementados em sistemas ou em procedimentos de trabalho, que visam garantir a conformidade e a integridade das ações de gestão de pessoas no Serpro. Em 2019 destaca-se:

- i. entrega das declarações de imposto de renda, conforme dispõe a Lei nº 8.730/1993, de 10 de novembro de 1993 alcançou 100% dos empregados;
- ii. comprovantes de escolaridade dos filhos dos empregados que percebem auxílio-creche, nos termos da cláusula 65ª do ACT 2017/2019;
- iii. entrega de comprovantes de deficiência física dos filhos e dependentes dos empregados que percebem auxílio a filho com deficiência, nos termos da cláusula 66ª do ACT 2017/2019; e
- iv. entrega de documentos comprobatórios da condição de dependente do empregado para fins de plano de saúde, nos termos da Cláusulas 40ª e 43ª do ACT 2017/2019, do Regulamento do Plano de Assistência à Saúde PAS/Serpro.



6.2.4.1. AVALIAÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO DO SERPRO

A admissão de empregados no quadro de pessoal do Serpro se dá mediante prévia aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, observadas as normas específicas da empresa e a legislação pertinente.

O perfil profissional do Serpro está distribuído conforme demonstrado a seguir:

Quadro 15 - Perfil dos empregados do Serpro

CARGO	2017	2018	2019
Analista	4.099	4.007	3.966
Técnico	2.043	1.960	1.915
Auxiliar	3.460	3.287	3.149
GÊNERO			
Feminino	3.897	3.713	3.596
Masculino	5.705	5.541	5.434
ESCOLARIDADE			
Fundamental	304	294	281
Médio	3.323	3.143	3.025
Superior	4.973	4.838	4.737
Pós-graduação	1.002	979	987
QUADRO			
Interno	7.107	6.898	6.808
Externo	2.495	2.356	2.222
Total de Empregados	9.602	9.254¹⁸	9.030

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (2019)

¹⁸ Há uma diferença entre o quantitativo do número de empregados, no Relatório de Administração como Relato Integrado de 2018 (9.252 empregados), e o quantitativo aqui demonstrado referentes a 2018 (9.254 empregados). A diferença decorre do fato de que, em 2018, a data da extração foi anterior ao encerramento da competência, o que pode ter causado a variação dos dados informados.



A maioria dos empregados do Serpro ocupa o cargo de Analista e possui nível superior completo. Em 2019¹⁹, dos 6.808 empregados integrantes do quadro interno, 81,1% estavam lotados nas áreas voltadas à atividade fim da empresa e 18,9%, em atividades meio e estão distribuídos por área e localidade conforme demonstrado a seguir:

Quadro 16 - Distribuição dos empregados por área

Referência: Dez/2019

ÁREA	DIRETORIA	QTDE	%
Finalística	Clientes	488	81,1
	Desenvolvimento	2.269	
	Operações	2.763	
	Conselho de Administração (Auditoria Interna)	33	
Meio	Diretor-Presidente	119	18,9
	Jurídica e de Governança e Gestão	165	
	Desenvolvimento Humano	423	
	Administração	548	

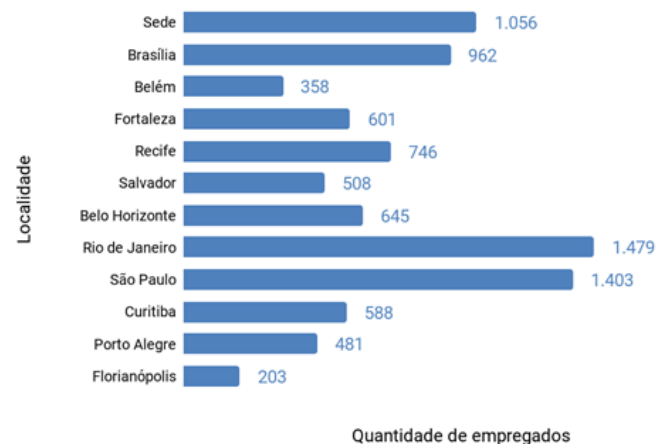
Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (2019)

¹⁹ 2.222 empregados não foram contabilizados por pertencerem ao quadro externo (PSE).



Gráfico 31 - Distribuição dos empregados por localidade

Referência: Dez/2019



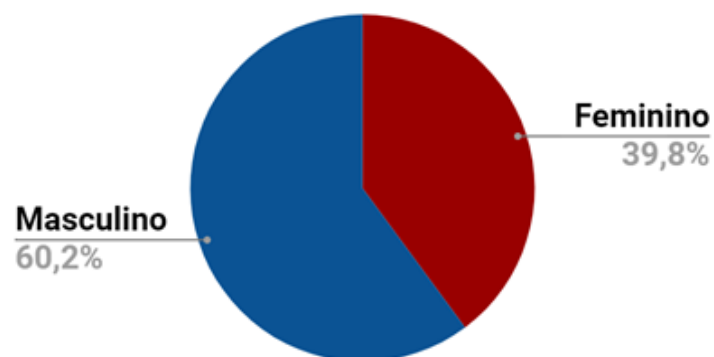
Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (2019)

Verifica-se maior concentração dos empregados nas regionais Rio de Janeiro e São Paulo e na Sede, em Brasília. Destaca-se que nesses locais há representações dos principais clientes e funcionam os centros de dados da empresa.

Dada a natureza do Serpro em ser uma empresa de TI e o ingresso em seu quadro ser por meio de concurso público, não há garantia de equilíbrio de seu quadro no que se refere a gênero e é possível observar que o atual perfil profissional é representado predominantemente pelo público masculino. Do total de empregados (9.030), 60,2% são do gênero masculino e 39,8% são do gênero feminino, conforme Gráfico 32. Porém a empresa possui uma Política de Equidade de Gênero e Raça e Respeito à Diversidade que define a incorporação dos princípios de equidade nos processos relacionados à Gestão de Pessoas.

Gráfico 32 - Distribuição dos empregados por gênero

Referência: Dez/2019



Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (2019)

Por outro lado, como a Política tem como uma das suas diretrizes assegurar a igualdade de oportunidades e a equidade de gênero, raça e respeito à diversidade na ascensão gerencial em todos os órgãos da empresa, percebe-se que, dos 6.808 empregados do quadro interno (13,8%), 939 ocupam Função de Confiança, sendo 13,0% mulheres e 14,2% homens.

Em dezembro de 2019, o quadro de função de confiança do Serpro estava distribuído da seguinte forma:

**Quadro 17 - Distribuição dos empregados por função de confiança**

Referência: Dez/2019

FUNÇÃO DE CONFIANÇA	QTDE
Superintendente	27
Assessor de Diretoria II	5
Assessor de Diretoria III	4
Gerente de Departamento	161
Gerente de Projeto III	1
Gerente de Divisão/Consultor	535
Assessor de Diretoria IV	1
Gerente de Setor	78
Assistente	16
Supervisor	111
Total	939

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (2019)

Em 2019, com a revisão do seu Plano de Funções de Confiança e de Cargos em Comissão, o Serpro passou a prever em quadro de pessoal os cargos em comissão²⁰.

Do total de sete cargos em comissão autorizados pela SEST, três estavam ocupados por profissionais designados para o exercício da função de assessoramento de natureza especial à Diretoria Executiva.

Ainda, com relação ao perfil de diversidade do Serpro, temos:

²⁰ Os cargos em comissão de livre nomeação e exoneração destinam-se aos profissionais não integrantes do quadro de pessoal do Serpro para o desempenho de atribuições de assessoramento de natureza especial à Diretoria Executiva.

**Quadro 18 - Distribuição dos empregados por etnia**

Referência: Dez/2019

ETNIA	QTDE
Indígena	28
Branca	6.332
Preta	419
Amarela	185
Parda	2.065
Não informado	1
Total	9.030

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (2019)

O Serpro segue as determinações legais no que se refere à destinação de vagas em concursos públicos para candidatos portadores de deficiência e, em 2019, havia 106 empregados com deficiência em seu quadro.

Quadro 19 - Quantitativo de empregados com deficiência

Referência: Dez/2019

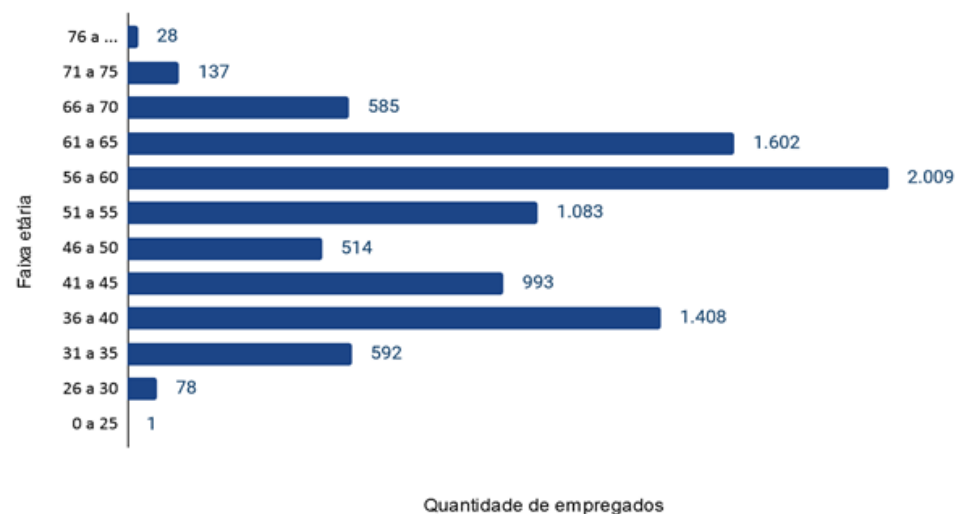
Empregados	2019	%
Deficientes	106	1,2%
Sem deficiência	8.924	98,8%
Total	9.030	100,00%

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (2019)

Em 2019 observa-se uma maior concentração de profissionais nas faixas etárias que variam de 56 a 65 anos, perfazendo um total de 3.611 empregados nessas faixas.

**Gráfico 33 - Distribuição dos empregados por faixa etária**

Referência: Dez/2019



Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (2019)

Quanto à situação funcional, registram-se 166 afastamentos, dos quais 81 correspondem a licenças sem remuneração e 85, a licenças relacionadas a questões de saúde:

Quadro 20 - Distribuição dos empregados por situação funcional

Referência: Dez/2019

SITUAÇÃO FUNCIONAL	QTDE	%
Ativos	8.864	98,2
Afastados	166	1,8
Total	9.030	100,0

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (2019)

Atualmente, a empresa dispõe de três planos de cargos e salários, sendo que dois estão em fase de extinção, o RARH 2 e o PACCS, enquanto o PGCS, implantado em 2008, é o plano mais moderno e contempla 5.274 (58,4%) empregados:

**Quadro 21 - Distribuição dos empregados por carreira**

Referência: Dez/2019

CARGO	PLANO DE CARREIRA			TOTAL POR CARGO
	PGCS	RARH 2	PACCS	
Analista	3.715	251	0	3.966
Técnico	957	958	0	1.915
Auxiliar	602	2.541	6	3.149
Total por plano	5.274	3.750	6	9.030

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (2019)

Quanto à remuneração, essa é composta por salário nominal, gratificações profissionais e parcelas adicionais percebidas pelos empregados. O salário nominal é atribuído ao empregado de acordo com o cargo, a jornada de trabalho, o nível e o degrau salarial, sendo expresso em moeda corrente e constante de tabela salarial. As tabelas salariais são organizadas por cargo, de acordo com a jornada de trabalho.

No PGCS, são atribuídas as seguintes gratificações profissionais aos empregados:

- Gratificação de Especialização Profissional - GEP: atribuída aos ocupantes do cargo de Analista, que possuem conhecimentos e requisitos exigidos para atuação em processo específico da Empresa, correspondendo ao valor resultante da aplicação de percentuais sobre o salário nominal do empregado, sendo de 15% para os ocupantes da Classe I, 20% para a Classe II e 25% para a Classe III;
- Gratificação de Qualificação Profissional - GQP: atribuída aos ocupantes do cargo de Técnico, que possuem conhecimentos e requisitos exigidos para atuação em processo específico da Empresa, correspondendo ao valor resultante da aplicação de percentuais sobre o salário nominal do empregado, sendo de 15% para os ocupantes da Classe I, 20% para a Classe II e 25% para a Classe III; e
- Gratificação de Habilitação Profissional - GHP: atribuída aos ocupantes do cargo de Auxiliar, habilitados para apoiar a execução de atividades de processo específico da Empresa, correspondendo ao valor resultante da aplicação de percentuais sobre o salário nominal do empregado, sendo de 3% para os ocupantes da Classe I, 5% para a Classe II e 7% para a Classe III.

Analogamente, no RARH 2, são atribuídas as seguintes gratificações profissionais, correspondendo ao valor resultante da aplicação de percentuais que serão apresentados adiante sobre o salário nominal do empregado:

- i. Gratificação de Especialização Adicional - GEA: atribuída aos ocupantes do cargo de Analista, detentores de conhecimentos específicos em área de atuação reconhecida pela Empresa;
- ii. Gratificação de Qualificação Adicional - GQA: atribuída aos ocupantes do cargo de Técnico, detentores de conhecimentos específicos em área de atuação reconhecida pela Empresa; e
- iii. Gratificação de Habilitação Adicional - GHA: atribuída aos ocupantes do cargo de Auxiliar, detentores de conhecimentos profissionais reconhecidos pela Empresa.

Além dessas gratificações, ao empregado é atribuída a Gratificação por Tempo de Serviço - GTS, que corresponde ao valor resultante da aplicação do percentual de 5% sobre o salário nominal, a cada cinco anos de efetivo exercício, sendo cumulativo e limitado ao percentual máximo de 35%.

Aos empregados podem ser atribuídas ainda as seguintes funções comissionadas:

- i. Gratificação de Função de Confiança - GFC: atribuída ao empregado do Serpro designado para o exercício de função gerencial, de assessoramento ou de supervisão; e
- ii. Gratificação de Função Específica - GFE: atribuída aos empregados designados temporariamente para o desenvolvimento de atividades específicas, necessárias ao alcance dos resultados da Empresa.

A seguir são apresentadas as distribuições dos empregados em faixas salariais, de acordo com os cargos e planos de carreira:



**Quadro 22 - Distribuição dos empregados por faixa salarial (PGCS)**

Referência: Dez/2019

ANALISTA – 8h					
Classe	GEP	Nível Salarial	Salário Nominal Inicial	Salário Nominal Final	Total de empregados
I	15%	Degrau (101A – 116B)	R\$ 6.626,41	R\$ 13.112,55	2.263
II	20%	Degrau (104A – 119B)	R\$ 7.561,84	R\$ 14.963,60	850
III	25%	Degrau (107A – 122B)	R\$ 8.629,33	R\$ 17.075,92	274

ANALISTA – 6h					
Classe	GEP	Nível Salarial	Salário Nominal Inicial	Salário Nominal Final	Total de empregados
I	15%	Degrau (101A – 116B)	R\$ 4.969,82	R\$ 9.834,40	262
II	20%	Degrau (104A – 119B)	R\$ 5.671,39	R\$ 11.222,68	44
III	25%	Degrau (107A – 122B)	R\$ 6.472,01	R\$ 12.806,96	17

ANALISTA – 4h					
Classe	GEP	Nível Salarial	Salário Nominal Inicial	Salário Nominal Final	Total de empregados
I	15%	Degrau (101A – 116B)	R\$ 3.313,22	R\$ 6.556,27	5
II	20%	Degrau (104A – 119B)	R\$ 3.780,93	R\$ 7.481,80	0
III	25%	Degrau (107A – 122B)	R\$ 4.314,67	R\$ 8.537,98	0

Fonte: Informações de Gestão de Pessoas - InfoGP (2019)

**Quadro 23 - Distribuição dos empregados por faixa salarial (PGCS)**

Referência: Dez/2019

TÉCNICO – 8h					
Classe	GQP	Nível Salarial	Salário Nominal Inicial	Salário Nominal Final	Total de empregados
I	15%	Degrau (201A – 218B)	R\$ 2.978,52	R\$ 6.436,36	656
II	20%	Degrau (204A – 221B)	R\$ 3.398,98	R\$ 7.344,96	181
III	25%	Degrau (207A – 224B)	R\$ 3.878,81	R\$ 8.381,79	73

TÉCNICO – 6h					
Classe	GQP	Nível Salarial	Salário Nominal Inicial	Salário Nominal Final	Total de empregados
I	15%	Degrau (201A – 218B)	R\$ 2.233,90	R\$ 4.827,27	34
II	20%	Degrau (204A – 221B)	R\$ 2.549,24	R\$ 5.508,73	9
III	25%	Degrau (207A – 224B)	R\$ 2.909,11	R\$ 6.286,34	4

Fonte: Informações de Gestão de Pessoas - InfoGP (2019)

**Quadro 24 - Distribuição dos empregados por faixa salarial (PGCS)**

Referência: Dez/2019

AUXILIAR – 8h					
Classe	GHP	Nível Salarial	Salário Nominal Inicial	Salário Nominal Final	Total de empregados
I	3%	Degrau (301A – 322B)	R\$ 1.422,09	R\$ 3.664,63	240
II	5%	Degrau (304A – 325B)	R\$ 1.622,84	R\$ 4.181,96	271
III	7%	Degrau (307A – 328B)	R\$ 1.851,92	R\$ 4.772,30	22

AUXILIAR – 6h					
Classe	GHP	Nível Salarial	Salário Nominal Inicial	Salário Nominal Final	Total de empregados
I	3%	Degrau (301A – 322B)	R\$ 1.066,56	R\$ 2.748,49	42
II	5%	Degrau (304A – 325B)	R\$ 1.217,12	R\$ 3.136,47	25
III	7%	Degrau (307A – 328B)	R\$ 1.388,96	R\$ 3.579,24	2

Fonte: Informações de Gestão de Pessoas - InfoGP (2019)

**Quadro 25 - Distribuição dos empregados por faixa salarial (RARH 2)**

Referência: Dez/2019

ANALISTA – 8h					
Classe	GEA	Referência Salarial	Salário Nominal Inicial	Salário Nominal Final	Total de empregados
I	7%	R-20 a R-31	R\$ 4.220,66	R\$ 9.721,43	27
II	14%	R-23 a R-34	R\$ 5.299,10	R\$ 12.205,43	111
III	20%	R-26 a R-37	R\$ 6.653,14	R\$ 15.324,13	102

ANALISTA – 6h					
Classe	GEA	Referência Salarial	Salário Nominal Inicial	Salário Nominal Final	Total de empregados
I	7%	R-16 a R-27	R\$ 3.056,22	R\$ 7.177,37	3
II	14%	R-19 a R-30	R\$ 3.837,11	R\$ 9.011,38	1
III	20%	R-22 a R-33	R\$ 4.912,04	R\$ 11.313,89	5

ANALISTA – 4h					
Classe	GEA	Referência Salarial	Salário Nominal Inicial	Salário Nominal Final	Total de empregados
I	7%	R-12 a R-23	R\$ 2.256,45	R\$ 5.299,10	1
II	14%	R-15 a R-26	R\$ 2.832,99	R\$ 6.653,14	1
III	20%	R-18 a R-29	R\$ 3.556,85	R\$ 8.353,10	0

Fonte: Informações de Gestão de Pessoas - InfoGP (2019)

Quadro 26 - Distribuição dos empregados por faixa salarial (RARH 2)

Referência: Dez/2019

TÉCNICO – 8h							
Classe		GQA		Referência Salarial	Salário Nominal Inicial	Salário Nominal Final	Total de empregados
I	5%	15%	20%	R-12 a R-23	R\$ 2.256,45	R\$ 5.299,10	206
II	10%	20%	25%	R-15 a R-26	R\$ 2.832,99	R\$ 6.653,14	344
III	15%	25%	30%	R-18 a R-29	R\$ 3.556,85	R\$ 8.353,10	327

TÉCNICO – 6h							
Classe		GQA		Referência Salarial	Salário Nominal Inicial	Salário Nominal Final	Total de empregados
I	-	15%	20%	R-08 a R-19	R\$ 1.754,29	R\$ 3.837,11	26
II	-	20%	25%	R-11 a R-22	R\$ 2.091,62	R\$ 4.912,04	28
III	-	25%	30%	R-14 a R-25	R\$ 2.626,02	R\$ 6.167,18	27

Fonte: Informações de Gestão de Pessoas - InfoGP (2019)

Quadro 27 - distribuição dos empregados por faixa salarial (RARH 2)

Referência: Dez/2019

AUXILIAR – 8h					
Classe	GHA	Referência Salarial	Salário Nominal Inicial	Salário Nominal Final	Total de Empregados
I	3%	R-04 a R-16	R\$ 1.422,09	R\$ 3.056,22	1423
II	5%	R-07 a R-19	R\$ 1.668,64	R\$ 3.837,11	825

AUXILIAR – 6h					
Classe	GHA	Referência Salarial	Salário Nominal Inicial	Salário Nominal Final	Total de Empregados
I	3%	R-01 a R-13	R\$ 1.223,88	R\$ 2.434,24	195
II	5%	R-04 a R-16	R\$ 1.422,09	R\$ 3.056,22	98

Fonte: Informações de Gestão de Pessoas - InfoGP (2019)

A composição e remuneração dos Administradores, dos membros do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria compete à Assembleia Geral, na forma da lei e do Estatuto Social do Serpro, após aprovação prévia da Secretaria de Coordenação e Governança das empresas Estatais (Sest), deliberar sobre a fixação do montante global da remuneração dos administradores – membros da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração – bem como a remuneração dos membros do Conselho Fiscal e dos membros do Comitê de Auditoria.

A composição e a remuneração dos administradores e demais colegiados estão descritas na Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa 2019/2020, basta acessar:



Por fim, observa-se que ao longo dos últimos três anos o quadro de pessoal do Serpro reduziu em 572 empregados, sendo que, somente em 2019, houve uma redução de 224 empregados. As saídas de empregados da empresa foram motivadas, principalmente, pelas Ações de Preparação para Aposentadoria - APA e devido a não realização de Concursos Públicos desde 2013, conforme demonstrado no gráfico a seguir.

Gráfico 34 - Comparativo do quadro de pessoal do Serpro de 2017 a 2019



Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (2019)

6.2.4.2. PRINCIPAIS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Avaliação de Desempenho: o processo de gerenciamento do desempenho do empregado ocorre mediante aplicação de sistemática de avaliação, que visa acompanhar e mensurar, permanentemente, o desempenho o empregado, comparando-o aos padrões de desempenho estabelecidos pela Empresa.

Meritocracia: o encarreiramento profissional ou progressão funcional do empregado acontece anualmente e pode ocorrer em duas modalidades:

Promoção por Tempo de Serviço - elevação do degrau salarial, em razão do cumprimento do efetivo exercício, sendo percebida a GTS; e

Promoção por Mérito - elevação do nível salarial dos empregados, durante o período avaliado, que se destacaram por agregar maior valor à empresa para o alcance dos resultados organizacionais.

No ano de 2019 foram promovidos 3.217 empregados por mérito e 1.476 por tempo de serviço.

Recomposição do Quadro de Pessoal nas Classes do PGCS: processo que objetiva identificar os empregados que se destacam por possuir experiência e capacidade compatíveis com o desenvolvimento de atividades de maior complexidade na empresa, proporcionando a consequente movimentação do empregado para a classe imediatamente superior à ocupada, dentro da mesma carreira.

Em 2019 foi efetivado o primeiro processo seletivo de Recomposição, tendo sido contemplados 855 empregados.

6.2.4.3. DESPESAS COM PESSOAL E BENEFÍCIOS

A remuneração dos empregados é composta por salário nominal, gratificações e parcelas adicionais, conforme regulamentado nos planos de cargos e salários do Serpro.

No exercício de 2019, as despesas com pessoal e benefícios aumentaram 1,55% em decorrência da remuneração, incluindo pagamento de participação de empregados e administradores nos lucros da empresa, reajustes decorrentes do acordo coletivo, ajustes devido progressão na carreira, dentre outros. As ações de contenção de gastos com pessoal e as APA atenuaram o aumento do gasto.



Quadro 28 - Despesas com pessoal e benefícios

Referência: Dez/2019

CONTAS	2019 (R\$ mi)	2018 (R\$ mi)	2017 (R\$ mi)	2019/2018		2018/2017	
				Var (%) 2019	Var (%) 2018	Var (%) 2018	Var (%) 2017
Remuneração	1.239,1	1.170,5	1.154	0,0586	68,6	0,0143	16,5
Encargos Sociais	161,7	158,8	178,7	0,0187	3	-0,1117	-20
Benefícios	189	196,1	192,9	-0,0365	-7,2	0,0166	3,2
Plano de Previdência Complementar	69,8	108,9	180,2	-0,3593	-39,1	-0,3958	-71,3
Despesas com Pessoal e Benefícios	1.659,5	1.634,2	1.705,8	0,0155	25,3	-0,042	-71,6

Fonte: Sollus ABM (2019)

6.2.4.4. CAPACITAÇÕES

Após realização de pesquisas para o mapeamento de conhecimentos na empresa, nos segmentos de liderança, gestão e tecnologia, as necessidades de capacitação foram identificadas e priorizadas no planejamento estratégico para o ano de 2019, alinhadas ao objetivo estratégico “OE12 - Desenvolver competências estratégicas para 70% de cada público-alvo priorizado”.

Nesse sentido, foram realizadas capacitações em temas relevantes como LGPD, Transformação Digital e Novas Tecnologias, bem como capacitações relativas aos temas liderança, gestão empresarial e tecnologia.

Adicionalmente, o Serpro foi responsável pela capacitação de 2.913 cidadãos em 53 cursos disponibilizados na Escola Conecta. Foram ofertadas 185 turmas, num total de 32.539 horas de capacitação.

Pelos resultados apresentados verifica-se que a área de Educação do SERPRO encontra-se perfeitamente alinhada à estratégia e aos objetivos estratégicos da empresa, capacitando em temas relevantes como LGPD, Transformação Digital, Novas Tecnologias e outros temas relevantes, de forma a prepará-los para enfrentar novos e maiores desafios que o cenário, Governo e sociedade exigem.

Vale ressaltar ainda, que o Serpro está investindo na organização do processo de Pesquisa e Desenvolvimento - P&D, baseado na compreensão de que a inovação pressupõe uma cadeia de valor multifuncional que facilite o controle, o acesso,



a seleção e o uso dos conhecimentos relevantes. Como as demais macro atividades da organização, a inovação deve estar referenciada em um direcionamento estratégico claro, processos definidos, pessoas preparadas, ferramentas de apoio, orçamento adequado e gestão disciplinada, sendo administrada de ponta a ponta com o mesmo rigor e disciplina adotados para os demais processos de negócio.

Os conhecimentos gerados a partir de P&D podem ser obtidos de várias formas, tais como P&D próprio e capacitação de pessoal ou licenciamento de patentes e propriedades intelectuais de terceiros para aplicação em produtos. Ao institucionalizar P&D na organização, os benefícios, principalmente por trazer a possibilidade de valorização do patrimônio da empresa e vantagem competitiva, poderão posicionar o Serpro no cenário da transformação digital como uma empresa de conhecimento, não apenas de processamento de dados.

Para chegar neste patamar, de uma empresa de conhecimento, será elaborado o Plano Estratégico de Educação e Gestão do Conhecimento 2020, que visa estabelecer o alinhamento das Ações Educacionais e de Gestão do Conhecimento com a estratégia empresarial e com os objetivos e direcionadores estratégicos da empresa, de modo a envolver todas as partes interessadas na execução das iniciativas que serão adotadas.

O Plano visa nortear as ações para desenvolver competências, mobilizar conhecimentos e habilidades de modo que sua força de trabalho atue em prol da excelência dos resultados organizacionais, aprimorar a força de trabalho para os desafios da transformação digital e mitigar os riscos para a continuidade do negócio.

6.2.4.5. PRINCIPAIS AÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAS

Em 2019, o Serpro envidou esforços para aperfeiçoar seus processos internos, a fim de incrementar a vantagem competitiva da empresa relacionada à gestão de pessoas, e, assim, realizou algumas transformações digitais que objetivaram trazer mais celeridade aos processos de viabilização da gestão, com maior eficiência e economia, destacando-se:

- i. transformação da assinatura manual da Folha de Ponto para assinatura digital, com menos 8.000 impressões/mês;
- ii. disponibilização do aplicativo do Plano de Saúde - PAS/Serpro, facilitando o acesso à carteirinha, a rede de atendimento, aos formulários e às notícias;
- iii. Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS Digital, eliminação da CTPS física dos processos internos;

- iv. notificação digital de férias, menos 1.000 impressões/mês;
- v. notificação do cronograma da folha de pagamento de forma automática;
- vi. atendimentos via sistema GOVI (*Intra e Internet*), mais de 16.000 atendimentos com satisfação 98%;
- vii. implantação do Sistema para Saúde Ocupacional com prontuários eletrônicos, periódicos e outras funcionalidades;
- viii. preparação para saída do SIGEPE objetivando um cronograma mais flexível da folha de pagamento; e
- ix. disponibilização de aplicativo de mensagem (*whatsapp*) para facilitar a interação (projeto piloto GP).

Principais desafios e ações futuras

Projeto Renova GP - iniciativa do Serpro para automatizar e desburocratizar os processos de Gestão de Pessoas, trazendo benefícios para todo o corpo funcional e Gerencial, facilitando a rotina de trabalho.



Princípios:

Foco no usuário



Decisões baseadas em números, indicadores e dados



Assumir riscos de modo consciente

Equipes multiprofissionais, engajadas e autônomas, mais focadas na entrega de MVP²¹ e menos em produtos finais

Comunicação transparente e rápida

Em 2020, o desafio para a Gestão de Pessoas é melhorar os serviços, por meio da qualificação contínua, automatização e desburocratização dos processos.

6.2.5 RESPONSABILIDADE SOCIAL E SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

Essa temática foi contemplada no Objetivo Estratégico (OE12), perspectiva Pessoas, Sustentabilidade Ambiental e Responsabilidade Social. Em 2019, a meta era implantar cinco ações de responsabilidade social, ambiental e de qualidade de vida no trabalho, conforme descrito a seguir.

²¹ Produto Mínimo Viável (MVP).

Campanhas de sustentabilidade

Em 2019, além de aderir à Agenda Ambiental da Administração Pública - A3P²², o Serpro firmou um Acordo de Cooperação Técnica. Em decorrência disso, ao longo do ano foram realizadas diversas campanhas de conscientização sobre o consumo de copos plásticos, água, energia e papel. Essas iniciativas foram realizadas de forma aderente aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável - ODS da ONU, em especial, aos ODS 6 - Água potável e saneamento, ODS 7 - Energia limpa e acessível, ODS 14 - Vida na água e ODS 15 - Vida terrestre.



²² Programa do Ministério do Meio Ambiente que objetiva estimular os órgãos públicos do país a implementarem práticas de sustentabilidade. A adoção da A3P demonstra a preocupação do órgão em obter eficiência na atividade pública enquanto promove a preservação do meio ambiente. Ao seguir as diretrizes estabelecidas pela Agenda, o órgão público protege a natureza e, em consequência, consegue reduzir seus gastos.



Nesse sentido, ao longo do ano foram realizadas quatro campanhas com o propósito de despertar a consciência cidadã e sustentável dos nossos empregados.

Em relação à redução de consumo de água, campanha vinculada ao ODS 6 - Água potável e saneamento, foram realizadas diversas campanhas ao longo do ano visando o estímulo do uso sustentável da água, como instalação de sistemas de esgoto à vácuo e torneiras com vazão temporizada nos banheiros, assim como orientações para as empresas prestadoras de serviços terceirizados sobre o uso racional da água utilizada na limpeza dos ambientes e regagem dos jardins.

Quanto ao consumo de energia, campanha vinculada ao ODS 7 - Energia limpa e acessível, foi realizada uma parceria com o Governo do Distrito Federal - GDF para proporcionar aos empregados a experiência de dirigir um carro elétrico²³. Também foram implementados nas Regionais Brasília, Curitiba, Porto Alegre, Rio de Janeiro, São Paulo e na Sede projetos de eficiência energética vinculados ao Programa de Eficiência Energética, proposto pela Agência Nacional de Energia Elétrica - Aneel e as respectivas concessionárias de cada Estado.

A campanha de consumo de copos, relacionada ao ODS 14 - Vida na água, objetivou reduzir o consumo de plásticos, um dos maiores vilões dos oceanos. Comparado ao ano anterior, obtivemos uma redução de mais de 100.000 copos descartáveis.

Em relação ao ODS 15 - Vida terrestre, que objetivou a redução do consumo de papel, foram implementadas ações como assinatura digital da folha de ponto (redução de 8.000 impressões ao mês), notificação digital de férias (redução de cerca de 1.000 impressões por mês) e adoção da Solução de Gerenciamento de Impressão Corporativa - SGIC, que reduziu significativamente o número de impressões e eliminou o desperdício de papel em cerca de 90%.

Foi disponibilizado, ainda, aos empregados da Sede e da Regional Brasília uma máquina "Papa Cartão" para o descarte seguro e adequado de cartões magnéticos e crachás inutilizados. As máquinas foram cedidas pelo Programa Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P), do Ministério do Meio Ambiente, e pelo Comitê de Gestão Socioambiental - Eco-câmara, da Câmara dos Deputados. Ao final da campanha contabilizou-se o descarte de mais de 2.200 cartões/crachás.

Também foram recolhidos resíduos eletroeletrônicos por meio dos postos permanentes de coleta de lixo eletrônico na Sede e nas regionais Brasília, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Porto Alegre, Recife e Salvador. Nas regionais Curitiba e Florianópolis o recolhimento é realizado pela Prefeitura. Ao todo foram recolhidos e descartados adequadamente mais de uma tonelada de lixo eletrônico e 30 kg de pilhas em 2019.

²³ Esses carros não emitem gases poluentes e geram menos resíduos poluidores do que os automóveis movidos a combustíveis fósseis.



Por fim, foi implantado o Sistema de Saúde e Segurança Ocupacional - SOC, permitindo que as informações de Saúde e Segurança do Trabalho fossem geradas e armazenadas em meio digital de forma padronizada em todas as regionais. Essa iniciativa favorece a execução das atividades de trabalho aderentes aos aspectos de *compliance* e proporciona condições para uma melhor gestão.

Projeto Meninas de TI

O Projeto Meninas de TI está alinhado ao objetivo de “alcançar igualdade de gênero e empoderar todas mulheres e meninas (ODS 5)” e consiste em apresentar as carreiras de TI para meninas de ensino médio, visando quebrar estereótipos de que TI é assunto apenas para meninos.

Foram realizadas palestras e ofertadas oficinas de robótica, *scratch* e app inventor, assim como visitas guiadas ao Centro de Dados e Centro de Comando. Em 2019 foram capacitados mais de 300 jovens.

Ações educacionais no âmbito da responsabilidade social e equidade

Ao longo do ano de 2019, foram realizadas diversas palestras, oficinas, rodas de conversas e campanhas de arrecadação em todas as regionais, nas seguintes temáticas: ferramentas para uma gestão pública sustentável, educação ambiental e gerenciamento de resíduos, campanha de doação de sangue, prevenção ao suicídio, combate à violência contra a mulher, consciência negra, lenço solidário e natal solidário.

Programa Preparação para o Amanhã

Ação estratégica voltada à preparação para o futuro dos empregados por meio de palestras e oficinas sobre educação financeira, previdenciária, bem-estar, planejamento pessoal, entre outros temas. O Programa disponibilizou, por meio de dez ações educacionais, espaços para reflexão sobre os aspectos relacionados à promoção de saúde, relacionamentos sociais e familiares, elaboração de projetos de vida e empreendedorismo, dentre outros.

Turmas de multiplicadores do Projeto Construindo o Futuro em TI

Esse projeto tem o objetivo de contribuir para a inclusão digital e social de jovens que tenham relação direta ou indireta com a empresa, por meio da realização de cursos de TI. O público é formado por crianças e jovens das comunidades locais, aprendizes, filhos de terceirizados, entre outros, que atuarão como multiplicadores locais. Em 2019 foram realizadas seis turmas de multiplicadores.



7

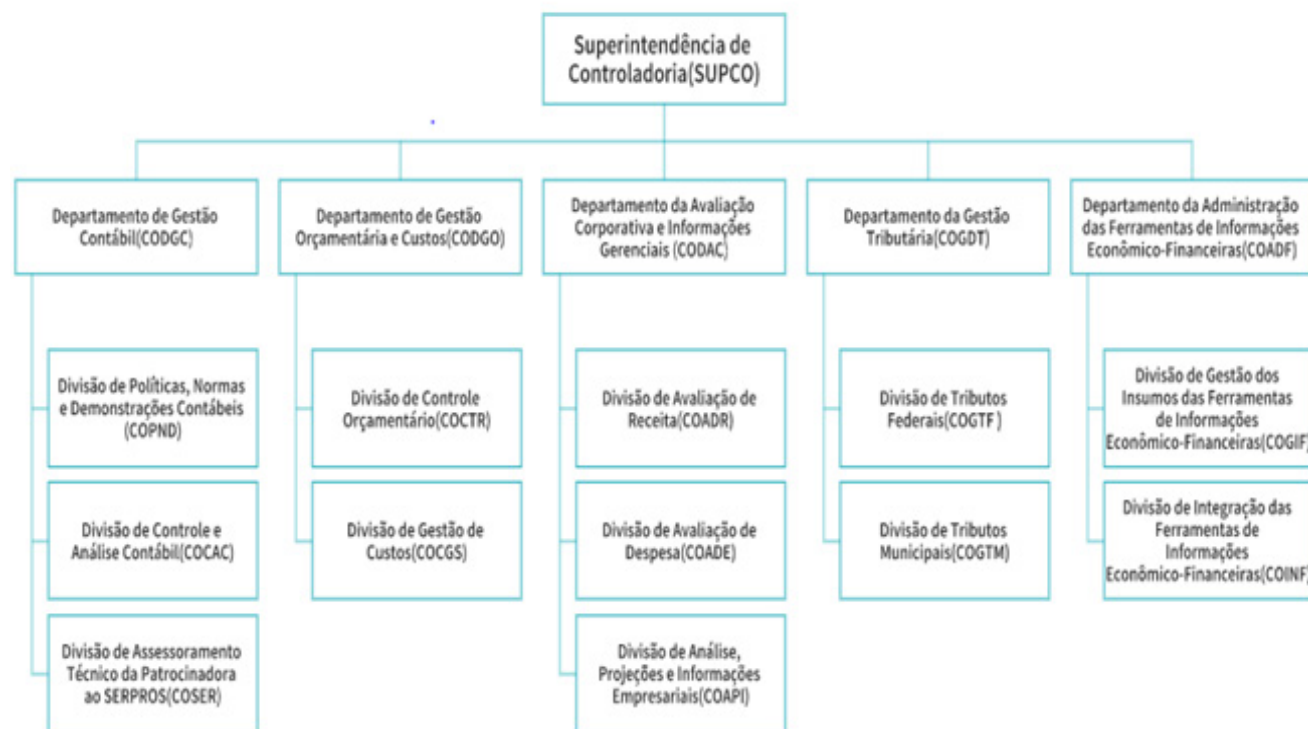
INFORMAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS, FINANCEIRAS E CONTÁBEIS



A Superintendência de Controladoria - SUPCO, órgão ligado diretamente à Diretoria de Administração, é responsável pela geração e análise do desempenho econômico, financeiro, tributário, orçamentário e de custos.

Para o desempenho efetivo de suas atividades, a SUPCO conta com uma estrutura organizacional composta por cinco Departamentos e 12 Divisões, conforme organograma a seguir:

Figura 12 - Organograma da Superintendência de Controladoria



Fonte: Serpro (2019)

Os titulares dos órgãos integrantes da estrutura da Superintendência de Controladoria não exercem suas atribuições por mandatos, entretanto, são designados para o exercício de Função de Confiança de natureza gerencial, fazendo jus ao recebimento de Gratificação de Função de Confiança - GFC.

A distribuição dos empregados entre os quadros gerencial e funcional está detalhada abaixo:

Quadro 29 - Força de trabalho da Superintendência de Controladoria

FORÇA DE TRABALHO	QTDE
Quadro gerencial	
Superintendente	1
Gerente de Departamento	5
Chefe de Divisão	12
Quadro funcional	
Analista	28
Técnico	6
Auxiliar	5
Total	57

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (2019)

Conformidade Legal



A gestão econômico-financeira adotada pelo Serpro, está em total conformidade com as normas legais aplicáveis.

As demonstrações contábeis são elaboradas em conformidade com as práticas contábeis adotadas no Brasil, que é representado por um grupo de regras, leis e normas que regulam a contabilidade no país.

A SUPCO atua na gestão dos riscos de seus processos e se empenha na adoção de mecanismos de controle que proporcionem confiabilidade ao processo de coleta, mensuração, classificação, registro e divulgação de eventos e transações.

As demonstrações contábeis são elaboradas pela Diretoria Executiva, por intermédio da Superintendência de Controladoria, com apoio da Superintendência de Gestão Financeira, e acompanhadas pela Auditoria Interna, sendo avaliadas periodicamente pelos Conselhos de Administração e Fiscal, pelo Comitê de Auditoria e pela Auditoria Independente, que exercem papel fundamental para assegurar credibilidade, transparência e confiabilidade às informações financeiras da empresa.

Em relação aos controles internos utilizados para assegurar a elaboração das demonstrações contábeis, a empresa adota a segregação de funções, a conciliação das contas, bem como a dupla conferência das atividades executadas. O grau de controle é satisfatório e as divergências são tratadas tempestivamente, sendo a eficiência dos controles internos em uso no processo de contas avaliada pela Auditoria Interna.

Cabe informar que foi emitida opinião sem ressalva pela auditoria independente em relação às demonstrações contábeis do Serpro, compreendendo o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2019 e as respectivas demonstrações do resultado, resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido, do valor adicionado e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, incluindo o resumo das principais políticas contábeis.

De acordo com o Relatório dos Auditores Independentes – RAI, as demonstrações contábeis apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da empresa em 31 de dezembro de 2019, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

O inteiro teor das informações aqui apresentadas referentes às demonstrações contábeis e notas explicativas do encerramento do exercício de 2019 está disponível no portal do Serpro:



A seguir destacamos alguns pontos em relação ao desempenho econômico-financeiro, à gestão orçamentária e à gestão de custos.

7.1. DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO²⁴

O comparativo do resultado econômico-financeiro de 2019 e 2018 está demonstrado no quadro a seguir.

Quadro 30 - Comparativo econômico-financeiro

DISCRIMINAÇÃO	2018	2019
Resultado	R\$ milhões	R\$ milhões
Receita Líquida ²⁵	2.746,9	2.859,1
Gasto Total ²⁶	2.109,2	2.377,1
Resultado Líquido	459,7	486,9
Valores Patrimoniais	R\$ milhões	R\$ milhões
Imobilizado e Intangível	554,1	540,7
Patrimônio Líquido	978,5	987,30
Principais Indicadores		
Liquidez Corrente (em índice)	1,5	2,0
Liquidez Imediata (em índice)	0,6	1,1
Margem Líquida (%)	16,9	17,0
EBITDA Ajustado (em milhões)	693,0	704,6
Margem EBITDA Ajustada (%) ²⁷	25,5	24,6
Investimento sobre a Receita Líquida (%)	4,6	4,2
Retorno sobre os Investimentos (%)	18,5	14,3
Rentabilidade sobre o PL (%)	56,9	49,5
Principais Indicadores	R\$ milhares	R\$ milhares
Entradas Gerais (média mensal)	303.903	325.164
Riqueza gerada por Empregado	462,2	487,5

Fonte: Cálculos efetuados com base em dados do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (Siafi)

O resultado econômico-financeiro de 2019 foi construído com incremento 5,3% na Receita Operacional Líquida, reflexo da conjunção de fatores como diversificação do portfólio de serviços e da ampliação da carteira de clientes (Uber, XP Investimentos, FEBRABAN, Banco 6C, Buonny, Utax, Continental Placas), assim como do aumento do volume de serviços para clientes como a Receita Federal do Brasil, Ministério da Economia, Caixa Econômica Federal, Ministério da Infraestrutura, dentre outros.

Em contraposição, houve aumento das despesas não recorrentes e esse acréscimo, em relação a 2018, deve-se principalmente aos seguintes fatos:

- i. aumento da provisão para contingências trabalhistas em função da revisão dos valores das ações judiciais, impactando negativamente o resultado em R\$ 183,4 milhões;
- ii. impacto negativo de R\$ 7,4 milhões, gerado pela constituição de novas provisões com gastos de pessoal; e
- iii. ampliação do resultado negativo com créditos a receber, impactando o resultado em R\$ 45,3 milhões quando comparado com o mesmo período do exercício anterior, em razão do aumento da inadimplência observado ao longo do exercício. Trata-se de faturas vencidas a mais de 365 dias reconhecidas como Perda Estimada em Créditos de Liquidação Duvidosa - PECLD.

24 Estimativa elaborada pela administração a partir da premissa de que os custos de depreciação e amortização, e os custos de operação e manutenção estão alocados aos serviços sob demanda e de processamento de dados, portanto os custos alocados aos clientes do setor privado são marginais.

25 A variação no valor da receita líquida, aumentando o montante de R\$ 2.715,7 para R\$ 2.746,9 no exercício de 2018, decorre da reclassificação das medidas compensatórias anteriormente classificadas como dedução da receita. Isso promoveu um fato permutativo entre as contas, saindo de dedução de receita para despesa financeira, sem causar impacto no resultado do exercício. Com essa mudança de classificação, em 2019, faz-se necessário retroagir a 2018, pelo princípio da comparabilidade.

26 Considera o somatório entre Custo do Serviço Prestado e Despesas, inclusive provisões.

27 Há uma diferença entre os valores evidenciados como Margem EBITDA aqui retratados e os valores publicados em 2018. Em 2019, a divulgação é do EBITDA Ajustado, que desconsidera o efeito de eventos de natureza não recorrente e provisão com contingências. A metodologia foi aplicada de forma retroativa em 2018 em virtude do princípio da comparabilidade.

A variação do Patrimônio Líquido - PL, deve-se, em grande parte, ao resultado apurado no exercício de 2019, que foi suficiente para absorver o impacto líquido da provisão atuarial do Fundo de Pensão SERPROS (R\$ 301,8 milhões) e do Plano de Assistência à Saúde (R\$ 3,0 milhões), reconhecida em Outros Resultados Abrangentes - ORA, e aumentar o PL em R\$ 9 milhões²⁸

Em termos financeiros, o índice de liquidez corrente alcançou o patamar de 2,0. Isso significa que as disponibilidades de recursos a curto prazo tornaram-se mais do que suficientes para cobrir as obrigações do mesmo período. Essa melhoria de liquidez deveu-se ao acréscimo da média das disponibilidades mensais de caixa, com aumento de 7% nas entradas gerais, que proporcionou crescimento do ativo circulante, especialmente na conta caixa e equivalentes de caixa. Verificou-se a mesma progressão no que se refere à liquidez de curtíssimo prazo, tendo em vista que a liquidez imediata chegou a 1,1 em 2019, em contraposição aos 0,6 do final do exercício 2018.

No que se refere à riqueza gerada por empregado, esta passou de R\$ 462,2 mil em 2018 para R\$ 487,5 mil em 2019.

O desempenho da margem EBITDA Ajustado de 24,6% permaneceu estável em relação ao exercício anterior (25,5%). A receita líquida apresentou ritmo de crescimento superior ao observado no EBITDA. Enquanto o EBITDA evoluiu cerca de R\$ 12 milhões, a Receita aumentou em R\$ 143 milhões, o que resulta em leve queda ao se tratar de margem. Vale destacar que o EBITDA Ajustado é mais utilizado para a gestão e a avaliação de desempenho, tendo em vista que desconsidera o efeito de itens que possuem natureza não recorrente.

Quanto à rentabilidade, obteve-se margem líquida de 17%, resultado associado ao acréscimo de 5,9% do lucro líquido e de 4,1% da receita líquida, proporcionando rentabilidade sobre o patrimônio líquido de 49,5% e retorno sobre os investimentos de 14,3%.

7.2. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

Com base no PDG - 2019, foi autorizado inicialmente cerca de R\$ 3,39 bilhões para despesas correntes do exercício financeiro de 2019 e, posteriormente, via reprogramação, houve acréscimo de R\$ 85,6 milhões.

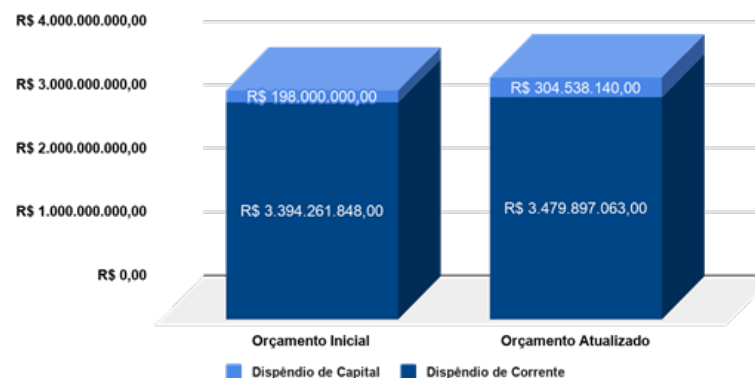
²⁸ Em 2019 foi observada necessidade de revisão cadastral no Fundo Multipatrocinado - Serpros (EFPC), repercutindo no cálculo atuarial da provisão matemática do Benefício Proporcional Acumulado (BPA), com impacto líquido de R\$ 129,9 milhões no Serpro (patrocinadora).

No que tange aos dispêndios de capital, a Lei nº 13.808, de 15 de janeiro de 2019, Lei Orçamentária Anual de 2019, fixou para o exercício de 2019 o montante de R\$ 198 milhões para investimentos. Com a reprogramação do PDG 2019, no decorrer do exercício, foi acrescido cerca de R\$ 106,5 milhões para distribuição de lucros aos acionistas (dividendos).

Com isso, o valor total de recursos orçamentários atualizado para a empresa foi de aproximados R\$ 3,78 bilhões, contemplando gastos com pessoal, custeio, investimentos, dividendos e impostos.

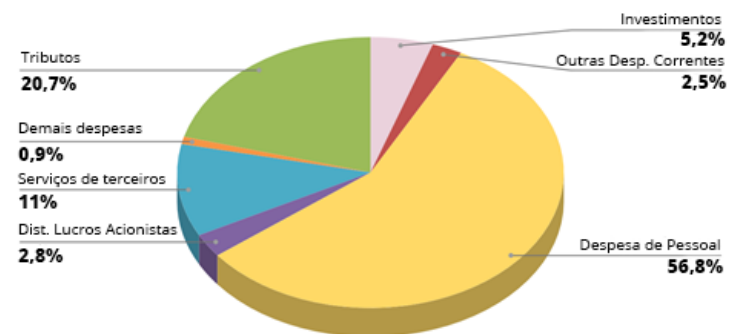
O Gráfico 35 demonstra a composição do orçamento de despesas correntes e de capital referente à variação orçamentária no exercício.

Gráfico 35 - Variação orçamentária 2019



Fonte: Decreto nº 9.611, de 14 de dezembro de 2018 (inicial) e Portaria/ME nº 631, de 4 de dezembro de 2019, ajustada na fase de remanejamento (atualizado)

O Gráfico 36 demonstra o total do orçamento aprovado, com destaque para as despesas com Pessoal e Encargos Sociais (exceto Programa de Alimentação, Creche e Vale-transporte, que se encontram programados em Serviços de Terceiros - Demais Dispêndios Indiretos com Pessoal), que representam 56,76% do orçamento total.

Gráfico 36 - composição do orçamento aprovado 2019

Fonte: Portaria/MP nº 631/2019

No exercício de 2019, as despesas realizadas atingiram cerca de R\$ 3,326 bilhões, ou seja, 87,90% em relação ao limite aprovado para o mesmo exercício, conforme demonstrado no Quadro 31.

Quadro 31 - Detalhamento da variação orçamentária 2019

CONTAS	APROVADO	REALIZADO	
	R\$	R\$	%
Dispêndio de Capital	304.538.140	234.287.768	76,93%
Investimentos	198.000.000	118.661.018	59,93%
Distribuição de Lucros aos Acionistas	106.538.140	115.626.750	108,53%
Dispêndio Corrente	3.479.897.063	3.092.329.464	88,86%
Despesas de Pessoal	2.152.984.750	1.998.905.032	92,84%
Materiais e Produtos	7.000.000	4.878.155	69,69%
Serviços de Terceiros	417.534.028	352.580.005	84,44%
Tributos	784.788.193	643.652.562	82,02%
Despesas Financeiras	16.234.908	11.184.165	68,89%
Outras Despesas Correntes	101.355.184	81.129.545	80,04%
Total	3.784.435.203	3.326.617.232	87,90%

Fonte: Tesouro Gerencial (2019)

Observa-se que a execução orçamentária de 2019, comparativamente à execução de 2018, apresenta decréscimo de 5,58%. Essa variação é centrada basicamente nos itens de Pessoal, Serviços de Terceiros, Tributos e Despesas Financeiras, conforme quadro abaixo.

Quadro 32 - Comparativos da realização orçamentária 2018 e 2019

CONTAS	REALIZADO		Variação
	2018	2019	%
Dispêndio de Capital	176.121.962	234.287.768	33,03%
Investimentos	124.103.281	118.661.018	-4,39%
Distribuição de Lucros aos Acionistas	52.018.681	115.626.750	122,28%
Dispêndio Corrente	3.346.983.889	3.092.329.464	-7,61%
Despesas de Pessoal	2.217.447.012	1.998.905.032	-9,85%
Materiais e Produtos	3.875.917	4.878.155	25,86%
Serviços de Terceiros	364.286.674	352.580.005	-3,21%
Tributos	672.275.040	643.652.562	-4,26%
Despesas Financeiras	42.812.904	11.184.165	-73,88%
Outras Despesas Correntes	46.286.342	81.129.545	75,28%
Total	3.523.105.851	3.326.617.232	-5,58%

Fonte: Tesouro Gerencial (2019)

7.2.1. DISPÊNDIO DE CAPITAL

A Despesa de capital autorizada para o exercício de 2019 é representada pela distribuição de lucro aos acionistas e investimentos, sendo este composto por aquisição de TI (*hardware* e *software*), aquisição de bens e contratação de serviços de obras.

7.2.1.1. INVESTIMENTOS

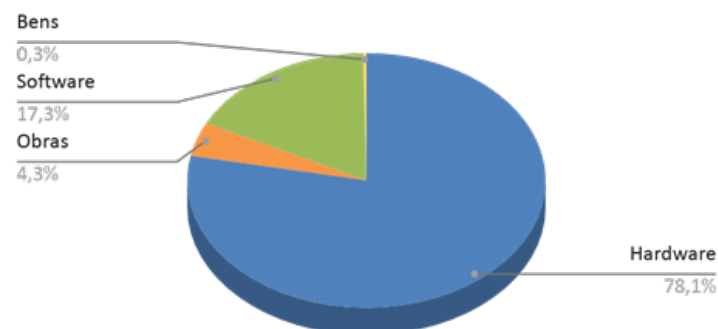
A realização dos investimentos em relação ao exercício anterior apresentou variação negativa em 4,39%, influenciada principalmente pelo baixo índice de recebimento no primeiro semestre, que historicamente costuma ser menor.

Apesar do impacto, com a melhora do caixa a partir do segundo semestre de 2019 foram executados investimentos em novas tecnologias, infraestrutura do ambiente operacional de TI e infraestrutura de logística, incluído o provimento e manutenção da infraestrutura de instalações dos centros de dados, na ordem de R\$ 118,7 milhões, distribuídos conforme item 6.2.2 deste Relatório.

O Gráfico 37 mostra a composição dos investimentos realizados que, em sua maior parte, foram direcionados para infraestrutura de TI, para garantir qualidade e níveis de serviços firmados junto aos clientes, com inovação tecnológica e adequações dos ambientes produtivos e da infraestrutura.

Gráfico 37 - Composição dos investimentos realizados 2019

Fonte: Tesouro Gerencial (2019)



7.2.1.2. DISTRIBUIÇÃO DE LUCROS AOS ACIONISTAS

A realização orçamentária desta rubrica comparativamente ao exercício de 2018 apresentou variação positiva em 122,28%, reflexo do resultado empresarial, e da absorção dos prejuízos anteriores já no exercício de 2018.

A estimativa inicial para pagamento de dividendos era de R\$106,5 milhões. Devido o bom desempenho alcançado, os Dividendos Mínimos Obrigatórios reconhecidos em balanço alcançaram cerca de R\$ 115,6 milhões, superando a estimativa inicial em 8,53%.

7.2.2. DISPÊNDIOS CORRENTES

No âmbito da Gestão Orçamentária, o Serpro vem implementando no decorrer dos últimos anos, ações visando a melhoria contínua dos processos e gerenciamento dos gastos. Assim os dispêndios correntes tiveram um decréscimo em relação ao exercício anterior em 7,61%.

7.2.2.1. DESPESAS DE PESSOAL

São consideradas as despesas com empregados e membros dos Conselhos de Administração e Fiscal, Diretoria Executiva e Comitê de Auditoria.

A realização orçamentária desta rubrica, comparativamente ao exercício de 2018, apresenta variação negativa em 9,85%. Este decréscimo é reflexo principalmente das Ações de Preparação para Aposentadoria - APA. Em relação ao limite orçamentário para o período em questão, a execução ficou dentro do limite, ou seja, em 92,84% do valor aprovado.

7.2.2.2. MATERIAIS E PRODUTOS

Neste grupo que representa basicamente as despesas com aquisição de materiais logístico e produção, a execução orçamentária comparativamente ao mesmo período de 2018, apresenta acréscimo de 25,86%, devido principalmente a execução dos Projetos de substituição de baterias para os *NoBreaks* em diversas Regionais, Manutenção Corretiva dos Equipamentos Condicionadores de ar de precisão - Centro de Dados Brasília e Programa de Eficiência Energética em parceria com a Companhia Energética de Brasília - CEB (Regional Brasília e Sede).

Em relação ao limite para o período em questão, a execução orçamentária foi de R\$ 4,87 milhões, ou seja 69,69%, reflexo da centralização dos almoxarifados para uma maior economia de escala nas contratações.

7.2.2.3. SERVIÇOS DE TERCEIROS

A realização orçamentária de 2019 diminuiu em 3,21% se comparado com o exercício anterior, em razão de reduções nos contratos de locação de *hardware* e *software*, manutenção e serviços de comunicação.

Para o exercício de 2019, a rubrica serviços de terceiros obteve uma realização de R\$ 352,58 milhões, correspondente a 84,44% de R\$ 417,53 milhões aprovado para o exercício, com destaque para serviços de TI, que representam 67,55% do total da conta de serviços de terceiros.

7.2.2.4. TRIBUTOS

A execução orçamentária desta rubrica, comparativamente ao mesmo período do exercício anterior, apresenta variação negativa de 4,26%, decorrente de decisão favorável do Supremo Tribunal Federal, que concedeu ao Serpro imunidade tributária recíproca sobre bens, patrimônio e serviços, e cuja implementação dos seus efeitos está em andamento.

O orçamento aprovado para o exercício foi inicialmente de R\$ 674,85 milhões, porém, na reprogramação, foram projetados recursos da ordem de R\$ 784,78 milhões, sendo realizado R\$ 643,65 milhões, que representa 82,02%. Essa variação deve-se principalmente à reprogramação da receita face à revisão do cenário inicialmente previsto.

7.2.2.5. DESPESAS FINANCEIRAS

O grupo Despesas Financeiras, composto por descontos condicionais e incondicionais, apresenta variação negativa de 73,88%, quando comparado a 2018, principalmente devido à reclassificação do desconto com consignatários, que antes era contabilizado como dedução de receita e ao longo de 2019 passou a ser contabilizado como despesa financeira.

Em relação ao limite para o período em questão, a execução orçamentária ficou dentro do limite, ou seja, em 68,89% do valor aprovado.

7.2.2.6. OUTRAS DESPESAS CORRENTES

Neste grupo, que representa despesas com serviços públicos (energia elétrica, telefone, água), aluguéis, comunicações, transporte, viagens, estagiários e aprendizes, distribuição de lucros e resultados, abatimentos concedidos na venda de bens/serviços, entre outras, a execução orçamentária do período, comparativamente ao mesmo período de 2018, apresenta acréscimo de 75,28%, tendo como principal componente a Distribuição de Lucros e Resultados (Participação nos Lucros e Resultados - PLR e Remuneração Variável baseada em Ações - RVA).

A realização orçamentária para o exercício de 2019 foi de R\$ 81,12 milhões, representando 80,04% do valor aprovado na reprogramação, R\$ 101,35 milhões.

7.3. GESTÃO DE CUSTOS

O Serpro não utiliza o Sistema de Informações de Custos do Governo Federal - SIC. Para a apuração dos custos, o Serpro utiliza metodologia do Custeio Baseado em Atividades - ABC, que fornece informações gerenciais adequadas ao Negócio e Operação da empresa. A apuração de custos serve como base para o planejamento, monitoramento e gestão dos gastos.

No Planejamento de Custos em 2019 ficou definido que seriam utilizados os mesmos valores projetados no Orçamento da Empresa. Sendo assim, todo o planejamento foi baseado nos valores definidos pela Gestão Orçamentária, no Orçamento Gerencial 2019.

O Quadro 33 apresenta os custos planejados e realizados em 2019 categorizados por recurso.

Quadro 33 - Planejado x Realizado 2019 por recurso

RECURSO	PLANEJADO 2019* (R\$)	REALIZADO 2019* (R\$)	REALIZAÇÃO (%)
Pessoal	1.625.580.428,82	1.600.497.338,59	98,46%
Hardware	92.926.156,35	83.443.731,73	89,80%
Software	242.992.951,09	174.615.819,66	71,86%
Serviços de Teleprocessamento	55.361.788,91	39.326.664,76	71,04%
Serviços de Terceiros	22.796.090,87	36.053.050,93	158,15%
Serviços Profissionais Contratados	144.571.902,40	102.568.765,22	70,95%
Custos com Deslocamentos	4.560.000,00	6.265.230,94	137,40%
Instalações e Serviços Logísticos	50.114.379,95	45.064.881,05	89,92%
Outras despesas	56.906.799,97	41.374.250,78	72,71%
Total	2.295.810.498,36	2.129.209.733,65	92,74%

* Com contratos diretos.

Fonte: Sollus ABM (2019)

A diferença entre o custo realizado e o custo planejado no valor de R\$ 166.600.764,71 deveu-se a ações de redução de valores de contratos de custeio implementadas durante o ano de 2019, além de ter sido observado um menor nível de depreciação e amortização dos ativos (*hardware* e *software*) decorrente da não realização do montante previsto em investimentos.

O Quadro 34 e os Gráficos 38 e 39 apresentam o planejamento e a realização de custos categorizados por tipo de processo.

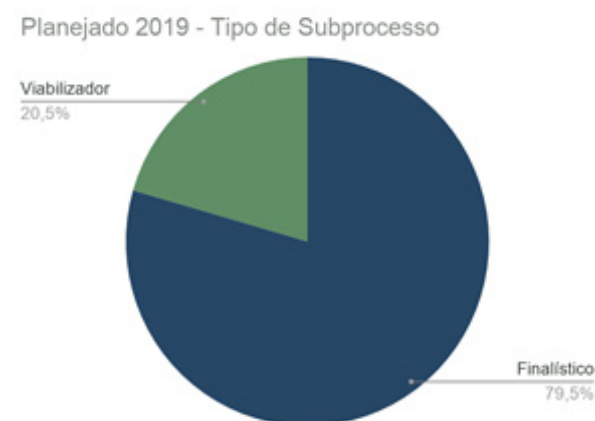
Quadro 34 - Realizado 2019 x Planejado 2019 por tipo de processo

TIPO DE PROCESSO	PLANEJADO 2019* (R\$)	REALIZADO 2019* (R\$)
Finalístico	1.800.836.220,88	1.690.142.562,04
Viabilizador	465.218.536,67	423.121.204,55
Total	2.266.054.757,55	2.113.263.766,59

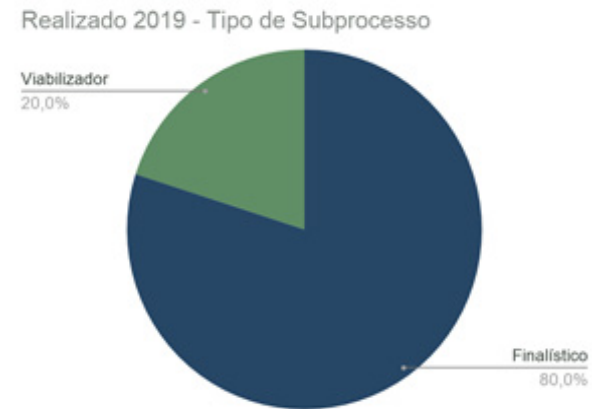
*Sem contratos diretos

Fonte: Sollus ABM (2019)

Gráfico 38 - Distribuição % Planejado por tipo de processo 2019



Fonte: Sollus ABM (2019)

Gráfico 39: Distribuição % Realizado 2019 por tipo de processo

Fonte: Sollus ABM (2019)

A redução no valor realizado em 2019, em relação ao planejamento de 2019 nos processos finalísticos, de R\$ 110.693.658 deveu-se ao mesmo motivo apontado para a redução no custo total realizado: não realização dos investimentos, que em grande parte são direcionados aos processos finalísticos.

Cabe ressaltar que a Empresa passa por uma Agenda de Melhoria de Processos instituída pela Diretoria Executiva. Essa agenda busca uma melhoria nos processos existentes, o que permitirá uma otimização nos processos e melhoria na relação de gastos com processos viabilizadores versus finalísticos.

Principais desafios e ações futuras

O Serpro pretende difundir a cultura de otimização de gastos por toda a empresa. Para isso, estão planejadas algumas ações:

- i. Elaboração de um curso de Gestão de Gastos;
- ii. Realização de Workshops sobre o tema Gestão de Gastos;
- iii. Disponibilização de Informações de Gastos em Painéis Responsivos, buscando dar transparência e tempestividade nas divulgações das áreas; e
- iv. Criação de um grupo de Otimização de Gastos com o objetivo de centralizar e acompanhar as iniciativas acerca do tema.

Adicionalmente, em virtude da inclusão do Serpro no Programa Nacional de Desestatização - PND do Ministério da Economia, por meio do Decreto nº 10.206, de 22 de janeiro de 2020, poderão ocorrer modificações na composição acionária, políticas, transações e operações da empresa que impactarão as demonstrações contábeis.

8

RECONHECIMENTO DA EMPRESA





O empenho do Serpro em aprimorar suas práticas de governança e gestão vem sendo reconhecido tanto pelo mercado como pelos órgãos de supervisão e de controle e fiscalização.

Em 2019, além de se manter no nível 1, o Serpro alcançou nota máxima (10) no 4º Ciclo de Avaliação do Indicador de Governança da SEST - IG-SEST e, também, foi premiado em anuários de referência no mercado:

Em agosto de 2019, a empresa recebeu o prêmio de melhor empresa no setor da Indústria Digital durante o evento “Melhores e Maiores 2019 da Revista Exame”. O evento apresenta o ranking das 500 maiores empresas do país e premia aquelas que mais se destacaram em 20 setores da economia brasileira.

Em setembro de 2019, o Serpro foi eleito a melhor empresa brasileira na categoria Serviços Públicos. O reconhecimento aconteceu durante a premiação “Melhores da Dinheiro 2019”, evento promovido pela Revista IstoÉ Dinheiro que apresenta o ranking das 1000 maiores empresas do país, selecionando aquelas que mais se destacaram em 26 categorias.

Em setembro de 2019, em cerimônia realizada pela Fórum Editorial, o Serpro foi reconhecido como uma das 100 maiores empresas que atuam no mercado brasileiro de telecomunicações, alcançando o 36º lugar por sua atuação em serviços de rede, como infovia, acesso à internet e administração de rede local.

O Serpro também foi qualificado com o selo Pró-Equidade de Gênero - 5ª Edição e o Selo Empresa Amiga da Família - Seaf. O primeiro selo foi concedido como reconhecimento do trabalho ativo para reduzir os efeitos das discriminações por gênero e raça e, o segundo, devido às ações de promoção do equilíbrio entre o trabalho e o ambiente familiar, destacando-se a concessão das licenças maternidade e paternidade estendidas; a licença-adotante com os mesmos direitos da licença maternidade; o auxílio-creche; o auxílio-filho com deficiência; o horário de trabalho flexível; e a utilização de banco de horas.

APÊNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A3P - Agenda Ambiental da Administração Pública

ABC - Custeio Baseado em Atividades

ACT - Acordo Coletivo de Trabalho

Aneel - Agência Nacional de Energia Elétrica

APA - Ações de Preparação para Aposentadoria

BCB - Banco Central do Brasil

BRGAAP - Normas de Contabilidade Geralmente Aceitas no Brasil

CASSI - Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil

CDT - Carteira Digital de Trânsito

CEB - Companhia Energética de Brasília

CEP - Comissão de Ética Pública

CGPAR - Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participação Societária da União

CGU - Controladoria-Geral da União

CLT - Consolidação das Leis de Trabalho

CNH - Carteira Nacional de Habilitação

COAUD - Comitê de Auditoria do Serpro

CoE - Centro de Excelência

COGRC - Comitês Táticos de Gestão de Riscos e Controles Internos

COGRS - Comitê Estratégico de Governança, Riscos, Controles e Segurança da Informação

Comprasnet - Portal de Compras do Governo Federal

CRLV - Certificado de Registro e Licenciamento de Veículo

CTPS - Carteira de Trabalho e Previdência Social

e-DBV - Declaração Eletrônica de Bens do Viajante

DU-E - Declaração Única de Exportação

Ecocâmara - Comitê de Gestão Socioambiental

EFPC - Entidade Fechada de Previdência Complementar

eSocial - Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas

GDF - Governo do Distrito Federal

GEA - Gratificação de Especialização Adicional

GEP - Gratificação de Especialização Profissional

GFC - Gratificação de Função de Confiança

GFE - Gratificação de Função Específica

GHA - Gratificação de Habilitação Adicional

GHP - Gratificação de Habilitação Profissional

GQA - Gratificação de Qualificação Adicional

GQP - Gratificação de Qualificação Profissional

GTS - Gratificação por Tempo de Serviço

Hisaq - Sistema Histórico de Aquisições

IA - Inteligência Artificial

IG-SEST - Ciclo de Avaliação do Indicador de Governança da SEST

igb TCU - Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública do TCU

IIRC - *International Integrated Reporting Council*

IRPF - Imposto Renda Pessoa Física

LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

LOA - Lei Orçamentária Anual

ME - Ministério da Economia

MI - Ministério da Infraestrutura

MJSP - Ministério da Justiça e Segurança Pública



NF-e - Nota Fical eletrônica
ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OGU - Orçamento Geral da União
OGU - Ouvidoria-Geral da União
ONU - Organização das Nações Unidas
ORA - Outros Resultados Abrangentes
P&D - Pesquisa e Desenvolvimento
PACC - Plano de Avaliação e Classificação de Cargos e Salários
PAR - Processo Administrativo de Responsabilização
PAS/Serpro - Programa de Assistência à Saúde
PCINT - Programa Corporativo de Integridade do Serpro
PD&P - Proteção de Dados e Privacidade
PDG - Programa de Dispendios Globais
PDTI - Plano Diretor de TI
PECLD - Perda Estimada em Créditos de Liquidação Duvidosa
PETI - Plano Estratégico de TI
PGCS - Plano de Gestão de Carreiras do Serpro
PGFN - Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional
PIB - Produto Interno Bruto
PIV - Placa de Identificação Veicular
PL - Patrimônio Líquido
PLR - Participação nos Lucros e Resultados
PND - Programa Nacional de Desestatização
PNSI - Política Nacional de Segurança da Informação
PNSIC - Política Nacional de Segurança das Infraestruturas Críticas
PPA - Plano Plurianual
PPPD - Política Serpro de Privacidade e Proteção de Dados
PSE - Pessoal Serviço Externo
PSP - Porto sem Papel
RAI - Relatório dos Auditores Independentes
RARH 2 - Regimento Interno de Recursos Humanos
Renach - Registro Nacional de Carteiras de Habilitação

Renainf - Registro Nacional de Infrações de Trânsito
Renavam - Registro Nacional de Veículos Automotores
RFB - Receita Federal do Brasil
RVA - Remuneração Variável baseada em Ações
Seaf - Selo Empresa Amiga da Família
Serpro - Serviço Federal de Processamento de Dados
SEST - Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
SGD - Secretaria de Governo Digital
SGIC - Solução de Gerenciamento de Impressão Corporativa
SGPI - Sistema de Gestão de Privacidade e da Informação
Siafi - Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIC - Sistema de Informações de Custos do Governo Federal
Sigepe - Sistema de Gestão de Pessoas do Governo Federal
Sinesp - Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública
SISCOMEX - Sistema Integrado de Comércio Exterior
SNE - Sistema de Notificação Eletrônica
SOC - Centro de Operações de Segurança
SOC - Sistema de Saúde e Segurança Ocupacional
SPED - Sistema Público de Escrituração Digital
STF - Supremo Tribunal Federal
STN - Secretaria do Tesouro Nacional
SUPCO - Superintendência de Controladoria
SUPCR - Superintendência de Controles, Riscos e Conformidade
TCU - Tribunal de Contas da União
TI - Tecnologia da Informação
UX - *User Experience*

