



# Relatório da Administração 2020

## Índice

Mensagem dos Administradores	1
1. Apresentação	5
2. A Empresa	7
2.1. Estratégia Empresarial	7
2.2. Visão geral organizacional	9
2.3. Negócios	10
3. Desempenho empresarial	14
3.1. Dimensão Econômico-financeira	14
3.2. Dimensão Clientes	19
3.3. Dimensão Processos e Tecnologia	20
3.4. Dimensão Pessoas, Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental	21
4. Destaques das ações realizadas	23
4.1. Governança	23
4.1.1. Governança Corporativa	23
4.1.2. Governança de Tecnologia da Informação	24
4.1.3. Governança de Dados	25
4.1.4. Governança de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais	25
4.2. Gestão	26
4.2.1. Inovação	26
4.2.2. Investimentos	37
4.2.3. Reformulações administrativas	38
4.2.4. Gestão de Pessoas	40
4.2.5. Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental	40
5. Reconhecimento	44
6. Perspectivas futuras	46
Mensagem final	47
Administradores do Serpro	48

# Mensagem dos Administradores

2020: um ano atípico. O ano exigiu da administração a quebra de paradigmas, a reinvenção de práticas de gestão, decisões em tempo recorde. Lidar com desafios e incertezas que a nossa geração não se havia confrontado. Tudo isso, mantendo o compromisso do Serpro com as pessoas e seus novos desafios, e com a transformação do Brasil, para impulsionar ainda mais o Governo Digital.

Mesmo com os impactos da pandemia, em 2020 o Serpro apresentou lucro líquido de R\$ 462,1 milhões. Comparado a 2019, mostra uma redução de apenas 5% em um dos anos mais desafiadores da história recente, em que houve redução de receitas de aproximadamente 8% dos nossos clientes do setor público. Essa conquista, detalhada mais adiante, foi fruto da execução de ações coordenadas de gestão, aumento de produtividade, conquista de novos clientes no setor privado e otimização dos recursos. Por tudo isso, comemoramos esse resultado, que demonstra a constante melhoria da performance operacional e a resiliência da empresa.

Aspecto que merece destaque foi o crescimento do nosso faturamento com os serviços destinados ao mercado privado. Em 2020, esse segmento foi fundamental para amortecer o impacto da redução das receitas provenientes dos clientes dependentes do Orçamento Geral da União (OGU), cujos recursos foram carreados para o combate à pandemia. A gestão financeira focou em preservar o caixa da empresa, estratégia definida ainda em 2019 que trouxe segurança à estatal no ano de 2020, e cujos reflexos serão positivos em 2021, um ano de transição em que não se espera uma completa recuperação econômica. Nesse cenário, a empresa encerrou o exercício com saldo de caixa 68,2% superior a 2019.

Tudo isso sem deixar de investir. Somados aos impactos positivos no caixa, a execução financeira do Serpro refletiu os métodos de gestão que vêm sendo aprimorados desde 2019. Aumentamos em 43%, em relação ao ano anterior, o investimento em novas tecnologias, infraestrutura do ambiente operacional de TI e de logística. Investimos R\$ 16,1 milhões em segurança da informação, pois a nossa busca por excelência é constante. Entendemos que os investimentos suprem a lacuna de exercícios anteriores, e garantem ao Serpro as condições técnicas imprescindíveis para manter o já elevado nível de confiabilidade e de alta disponibilidade dos serviços prestados aos clientes da Administração Pública e do mercado privado.

Quanto ao nosso portfólio de serviços, mantivemos em 2020 os cronogramas de lançamentos variados e entregas ousadas para a transformação digital do Brasil.

No ano da pandemia, investimos como nunca em soluções de biometria e segurança digital para os nossos clientes, permitindo que serviços públicos e privados, que outrora eram realizados no balcão de atendimento, migrassem por completo para o digital. Finalizamos a integração de 100 sites (incluindo todos os sites ministeriais e os 20 maiores sites de governo) para uma experiência única para o cidadão: o Gov.br, motivo de orgulho para essa administração não só por ser o maior portal de governo do mundo, mas pela celeridade com a qual estamos digitalizando serviços para facilitar a vida do cidadão brasileiro.

Exemplo disso foram as entregas que aperfeiçoaram serviços estruturantes tais como o Siscomex, IRPF, Sigepe, SIAFI, SIORG, Plataforma+Brasil, SICAF, SIASG, COMPRASNET, SIADS, SCDP, SIAPE, Tesouro Gerencial, entre outros.

O ano de 2021 será ainda mais desafiador, sobre o qual ainda paira um cenário internacional de incertezas, mas acreditamos no potencial das pessoas que constroem a história do Serpro diariamente. São inúmeras as áreas com serviços e entregas diversificadas para garantir a qualidade dos serviços e melhorar ainda mais o atendimento aos nossos clientes. Para o próximo ano, temos como metas a Identidade Digital; o fortalecimento da marca Serpro como uma referência em LGPD e Segurança no Brasil; e o alinhamento da empresa às melhores práticas ambientais, sociais e de governança que compõem a Agenda ESG, cada vez mais presente no dia a dia das empresas brasileiras. Muitos desafios e uma certeza: estamos prontos!

A digital globe composed of glowing blue and purple dots and lines, surrounded by various business and technology icons like a target, a person, a magnifying glass, a bar chart, a lightbulb, a cloud, and an hourglass. The background is a dark blue gradient with a network-like pattern of lines and nodes.

**NOVO SERPRO. NOVO BRASIL.**

# 1. Apresentação

O Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Economia. Ao longo dos seus 56 anos, se tornou líder no mercado de Tecnologia da Informação (TI) para o setor público e acumulou em seu portfólio a experiência de grandes sistemas da Administração Pública Federal. Há cinco anos a empresa expandiu o seu negócio para outros mercados nos setores público e privado com a oferta de produtos inteligentes e serviços especializados.

Sua atuação é direcionada pelos seguintes componentes estratégicos:

## Missão

Conectar Estado e sociedade com soluções digitais inovadoras.

## Visão

Ser reconhecida como a empresa que viabiliza o governo digital.

## 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

Para manter a liderança e avançar na implantação do governo digital, o Serpro investe em pesquisa e desenvolvimento de tecnologias de ponta, como inteligência artificial (IA), internet das coisas (IoT), *blockchain* e *analytics*, e na utilização de práticas de experiência do usuário (UX). Os resultados desse trabalho podem ser percebidos nas soluções de reconhecimento biométrico, nos *chatbots* que aceleram o atendimento ao cidadão em diversos órgãos públicos e nas soluções de inteligência que trazem mais segurança a serviços digitais públicos e privados.

O mercado de TI passa por constantes mudanças e o Serpro consolidou sua posição como agente de transformação digital do Governo Federal, desenvolvedor de soluções digitais inovadoras e prestador de serviços que contribuem para melhorar a vida da sociedade e tornar a relação do Estado com os cidadãos mais direta e transparente.

Por tudo isso, a empresa é reconhecida como uma organização de excelência tecnológica, que mais do que fazer parte, ajudou a escrever a história da tecnologia digital no Brasil.



**A EMPRESA**  
**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**  
**VISÃO GERAL ORGANIZACIONAL**  
**NEGÓCIOS**

## 2. A Empresa

### 2.1. Estratégia Empresarial

O Serpro define sua Estratégia Empresarial para o horizonte de cinco anos e a revisa anualmente para o estabelecimento do plano estratégico e das metas do exercício. Essas revisões anuais permitem lidar com as mudanças nos cenários macroeconômico, político e tecnológico, assim como aproveitar oportunidades e se proteger de ameaças do ambiente em que está inserido.

A definição dos objetivos e das metas estratégicas observa a missão e a visão estabelecidas, as leis, as políticas públicas, os normativos e o plano plurianual do governo. O processo é colaborativo e envolve a participação das diretorias e superintendências, a captação de informações com partes interessadas externas, a elaboração de estudos pela Rede de Inteligência do Serpro<sup>1</sup>, e a construção da Matriz SWOT, para priorizar as ações que mais contribuem para o alcance dos objetivos selecionados.

Para 2020, os componentes estratégicos foram revistos e o compromisso da empresa com sua missão, visão e valores foi reafirmado. A grande novidade foi a inclusão de um propósito de transformação para inspirar e direcionar a mudança pretendida pela empresa. O propósito priorizado pelos Administradores é a transformação digital, expressado em "Evoluir de uma empresa de processamento de dados para uma empresa de inteligência aplicada em plataformas e soluções digitais", o que permeia todo o plano e ancora os objetivos estratégicos, que são representações mais abrangentes da estratégia de longo prazo da empresa.

Outras práticas adotadas pelo Serpro em seu processo de planejamento estratégico, para estar atento às mudanças de cenário, riscos ao negócio e avaliação do desempenho, envolvem o monitoramento e um evento de revisão da estratégia dentro de cada ciclo anual. O monitoramento é contínuo e sob duas perspectivas:

- i. de desempenho, por meio de indicadores-chave de resultados, acompanhados mensalmente pela Diretoria Executiva e trimestralmente pelo Conselho de Administração; e
- ii. dos riscos estratégicos, que verifica e redireciona o tratamento dos riscos mapeados, avalia o efeito das ações de mitigação e identifica novos riscos durante a execução da estratégia.

Os cinco objetivos estratégicos definidos para 2020 estão organizados em uma "mandala estratégica", representada na Figura 1:

---

<sup>1</sup> A Rede de Inteligência é um grupo composto por empregados de diversas áreas do Serpro que produzem estudos especializados sobre assuntos de relevância para a empresa e alinhados ao planejamento estratégico.

Figura 1 - Mandala estratégica - ciclo 2020



Fonte: Serpro (2020).

## 2.2. Visão geral organizacional

O Serpro foi criado pela Lei nº 4.516, de 1º de dezembro de 1964, é regido 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, e regulamentado pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, pelo seu Estatuto Social e pelas demais normas legais que lhe forem aplicáveis.

Uma das finalidades do Serpro, 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 e o seu Modelo de Governança Corporativa estão alinhados com as determinações legais sobre governança das empresas estatais, as diretrizes do governo e as melhores práticas de mercado.

O Modelo estabelece a organização e o funcionamento da Estrutura e da Arquitetura de Governança e Gestão, de forma a aprimorar o processo decisório, impulsionar ações voltadas à sustentabilidade empresarial e gerar valor e confiança para as partes interessadas.

A Estrutura de Governança e Gestão, representada na Figura 2, define as instâncias externas e internas que atuam nesses temas, reforça seus papéis e responsabilidades, em consonância com o disposto no Estatuto Social, e ordena a cadeia de comando, as atribuições e as alçadas. Assim, a Estrutura é integrada pela Assembleia Geral, Conselhos de Administração e Fiscal, Diretoria Executiva e Comitês de Auditoria e de Elegibilidade, além de instâncias internas de apoio à governança como a Auditoria Interna, Ouvidoria e Corregedoria.

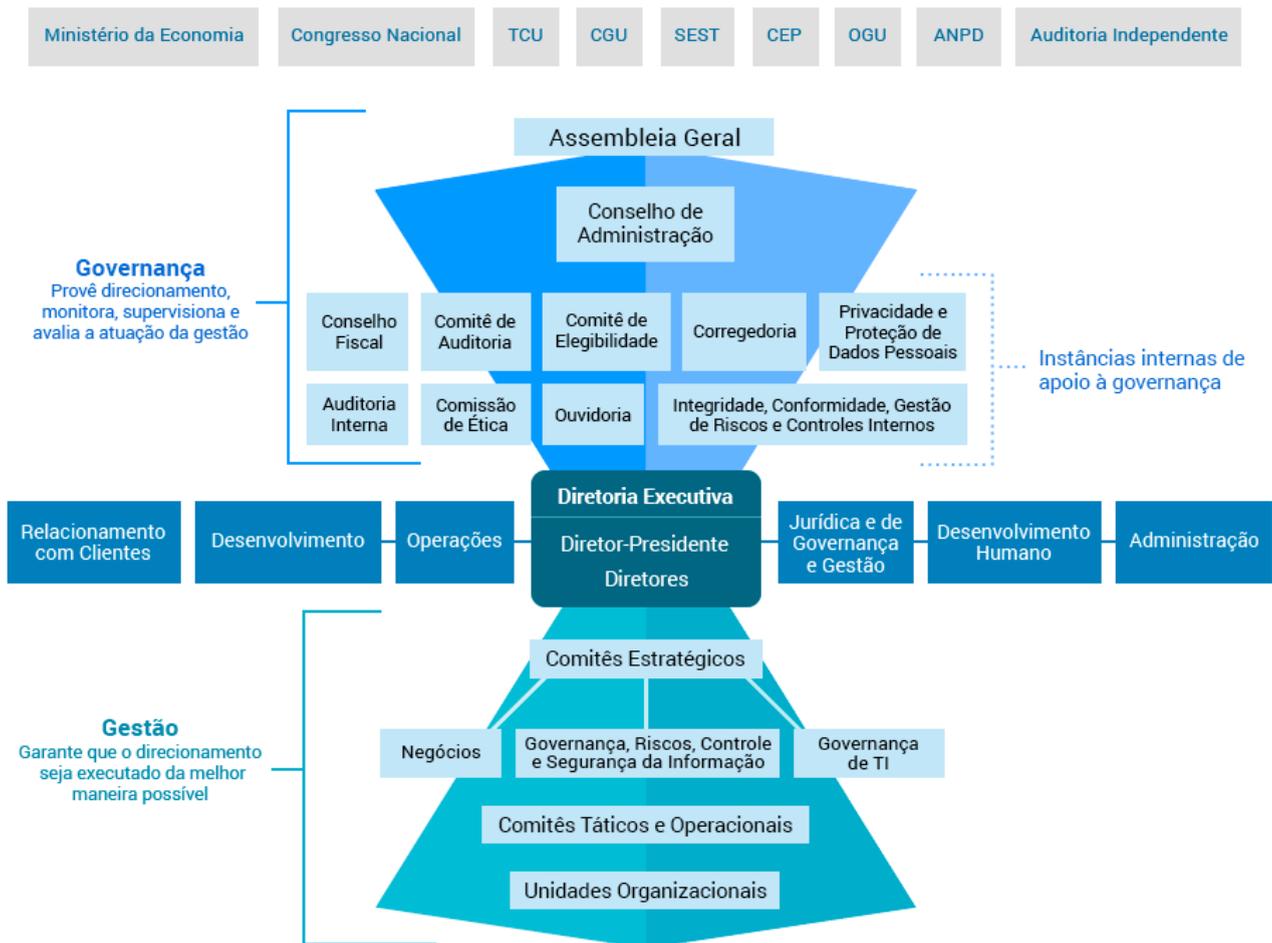
Nos níveis táticos da estrutura organizacional estão as unidades subordinadas à Diretoria Executiva, cujas atribuições são especializadas por função, e o balanceamento de poderes, autoridades e alçadas compartilhadas mantém o alinhamento com a Estratégia Empresarial, com a Cadeia de Valor do Serpro e com os temas organizacionais.

Adicionalmente, a eficiência e a conformidade legal no Serpro são reforçadas desde 2016 pela atuação de uma área estatutária de Integridade, Conformidade e Gestão de Riscos e pela adoção do Modelo das Três Linhas, em que cada linha contribuiu para o desenvolvimento dos temas afetos à sua competência.

Esta organização leva a empresa a atuar de forma mais integrada e atingir seus objetivos corporativos, alinhados com o direcionamento da governança. A empresa prima por esta conformidade e seu esforço tem sido reconhecido em vários segmentos, como descrito no item “5. Reconhecimento”.

Em 2019 o quadro era de 9.030 empregados, ao final do exercício de 2020 tinha 8.036 após um bem sucedido Programa de Demissão Voluntária. Seus empregados estão distribuídos em sua sede e regionais. O Serpro possui instalações prediais em 11 capitais do país e está presente em todos os estados, com atendimento em 400 municípios, sendo que em 112 deles de forma presencial. No atendimento à Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil, atua em 133 unidades, presentes em 103 municípios; e para o Ministério das Relações Exteriores (MRE) presta atendimento remoto, sob demanda, para aproximadamente 204 pontos entre embaixadas, consulados e postos, em 144 países ou territórios.

Os endereços e contatos da sede em Brasília/DF e das regionais estão disponíveis em: <https://www.transparencia.serpro.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/enderecos>.

**Figura 2 - Estrutura de governança e gestão do Serpro**


Fonte: Serpro (2021).

A estrutura de Governança e Gestão do Serpro foi modificada em 2020, quando foi inserida a instância interna de apoio à governança dedicada exclusivamente à Privacidade e Proteção de Dados, decorrente do projeto iniciado em 2019 e concluído em agosto de 2020 de plena adequação da empresa à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais, que pôs a empresa na vanguarda da proteção dos dados pessoais dos cidadãos e é considerado *case* de sucesso em ambos os segmentos, público e privado.

## 2.3. Negócios

O Serpro trabalha em prol do Estado e da sociedade, viabilizando a conexão entre Governo, empresas e cidadãos por meio de soluções tecnológicas. Ao realizar negócios com o Governo, são priorizadas iniciativas que visam a modernização da Administração Pública; junto ao mercado privado, a empresa desenvolve serviços de excelência para se tornar um parceiro de negócios; e,

finalmente, junto à sociedade, o Serpro empenha-se em facilitar o cotidiano dos cidadãos e aproximá-los dos serviços públicos.

O Serpro está sempre se aprimorando e inovando. Para isso, conta com um Modelo de Negócio que transforma recursos em novos produtos e serviços e o leva a ser uma das maiores empresas públicas de TI do mundo, oferecendo soluções inovadoras e de alto valor agregado.

O Serpro vem inovando sua forma de fazer negócios, deixando de ser a empresa de processamento de dados do Governo Federal para ser uma organização propulsora da transformação digital.

Neste sentido, em 2020, a empresa revisou suas linhas de negócio, e agora oferece seus serviços agrupados conforme abaixo:

- i. Soluções sob medida: serviços exclusivos e personalizados, construídos com a experiência que o Serpro adquiriu desenvolvendo soluções para o Governo, capazes de atender às mais exigentes necessidades do país e tornar as políticas públicas mais eficientes e econômicas;
- ii. Operações de Governo: serviços públicos nos quais o Estado atua como regulador e o Serpro atua como executor, coordenando a operação e provendo-os diretamente à sua cadeia produtiva;
- iii. Informação e Análise: serviços que fomentam a atividade econômica, proporcionam relacionamentos de negócio mais confiáveis, processos mais seguros e tomada de decisão inteligente ao viabilizar canais de acesso e integração a informações de Governo;
- iv. Software: serviços em multiplataforma que simplificam e modernizam a operação do negócio dos clientes, voltados para atender necessidades internas ou finalísticas do negócio do cliente, com soluções inovadoras para problemas complexos do cotidiano do mercado público e privado;
- v. Ambientes e Conectividade de TI: serviços de computação em nuvem, redes de conectividade, infraestrutura, administração de ambientes de rede e suporte técnico especializado, de alta confiabilidade e disponibilidade, essenciais para órgãos públicos operarem atividades de sua competência e cumprirem suas finalidades; e
- vi. Privacidade e Segurança: soluções para garantir a identificação digital do brasileiro, a privacidade de seus dados e o uso seguro de serviços públicos, o que é essencial em um momento de expansão dos serviços públicos digitais.

Essa revisão segmenta melhor as soluções digitais, facilita o processo de definição de estratégias de marketing e de negócio por linha, permite compreender e se adaptar às necessidades de clientes atuais e potenciais, além de otimizar o uso de recursos alocados no atendimento de cada público.

Dentre os clientes públicos, destacam-se: Ministério da Economia; Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil; Secretaria do Tesouro Nacional; Ministério da Infraestrutura; Departamento Nacional de Trânsito; Secretaria Nacional de Portos e Transportes Aquaviários; Secretaria Especial de Comércio Exterior e Assuntos Internacionais (SECINT); Ministério das Relações Exteriores, Polícia Federal do Brasil e Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN).

Por ser o guardião e gestor oficial de grandes bases de dados, como o Cadastro de Pessoas Físicas (CPF), o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), o Sistema de Comércio Exterior (Siscomex), o Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi) e diversos outros repositórios da Receita Federal, o Serpro é capaz de transformar essas bases em informações qualificadas para o Governo, os cidadãos e as empresas, garantindo a privacidade dos dados e de seus titulares.

Criar um cenário de segurança jurídica, com a padronização de normas e práticas, para promover a proteção, de forma igualitária e dentro do país e no mundo, dos dados pessoais de todo cidadão que esteja no Brasil é o que se busca com a implantação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). O Serpro colaborou para a sua construção, comprometendo-se com o atendimento ao normativo e se tornando referência nacional no tema. Desde que a LGPD entrou em vigor, a empresa oferece ao mercado soluções técnicas, educacionais e de certificação que auxiliam o setor público e privado na adequação aos princípios da lei.

Na esfera privada, seus clientes são empresas e organizações de todos os tamanhos e segmentos da economia, que buscam informações íntegras e confiáveis e soluções que tornem suas plataformas de negócio mais seguras e inteligentes. Os esforços para ampliação dessa carteira levaram o Serpro de 225 clientes privados em 2016, para 5.861 em 2019, e para mais de 10 mil em 2020.

A background image showing a business meeting. Several people in business attire are gathered around a table, looking at documents and a laptop. The image is overlaid with a semi-transparent grey rectangle containing text. The background also features various business-related graphics like bar charts, line graphs, and a globe.

# DESEMPENHO EMPRESARIAL

DIMENSÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA

DIMENSÃO CLIENTES

DIMENSÃO PROCESSOS E TECNOLOGIA

DIMENSÃO PESSOAS, RESPONSABILIDADE SOCIAL E  
SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

## 3. Desempenho empresarial

O desempenho da gestão foi medido a partir das 23 metas estratégicas, associadas aos 5 objetivos apresentados na Figura 1. As informações dos resultados obtidos estão organizadas a seguir em 4 dimensões:

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

### 3.1. Dimensão Econômico-financeira

#### **Contexto econômico**

Em 2020, a economia mundial foi afetada diretamente pela pandemia da COVID-19. A rápida disseminação do vírus levou a consequências sociais e econômicas inéditas na história da sociedade moderna.

A expectativa de retração do PIB mundial na ordem de 4,3% comprova que a pandemia da COVID-19 gerou impacto macroeconômico em todas as economias do mundo e que será necessário esforço conjunto para que a recuperação ocorra o mais breve possível.

No Brasil, o Governo implementou ações sociais para minimizar o impacto da COVID-19. Segundo o boletim Focus, de 8 de janeiro de 2021, a expectativa do mercado é que o PIB nacional tenha uma queda de aproximadamente 4,4% quando comparado ao ano anterior, ainda que em patamares muito inferiores à queda prevista inicialmente, de mais de 8%.

#### **Indicadores financeiros e de desempenho**

Em meio a esse cenário, o Serpro demonstrou resiliência, agilidade de adaptabilidade às mudanças em respostas às alterações no ambiente externo, minimizando os efeitos da pandemia sobre o desempenho empresarial.

Ações coordenadas de gestão empresarial, aumento de produtividade, lançamento de novos serviços e produtos, conquista de novos clientes e otimização dos recursos foram determinantes para o resultado empresarial alcançado no exercício 2020. O Serpro enfrentou com sucesso o desafio logístico de designar mais de 6 mil empregados<sup>2</sup> para o trabalho em casa, com todos os desafios conexos de infraestrutura, tecnologia e jurídicos.

---

<sup>2</sup> Quadro interno em Março de 2020.

Ainda que sofrendo tamanhos impactos da pandemia, alcançou um lucro líquido de R\$ 462,1 milhões, decréscimo de apenas 5,1% em relação ao ano anterior, justificado pela redução da receita operacional bruta em R\$ 157,4 milhões.

A conjuntura observada no campo fiscal afetou e afeta consideravelmente o Serpro, cujos principais clientes são unidades do Governo dependentes de recursos do Orçamento Geral da União (OGU). A queda na arrecadação federal, reflexo da diminuição verificada nas atividades econômicas, resultou em restrições orçamentárias para esses clientes, explicando a queda da receita oriunda do setor público da ordem de R\$ 285,8 milhões.

Esse impacto negativo, porém, foi amortecido pelo crescimento de R\$ 128,4 milhões nas receitas provenientes de clientes privados e pela melhoria na performance operacional da empresa. Esse resultado demonstra empiricamente o acerto da estratégia adotada de intensificar a diversificação da carteira de clientes e a geração de novos negócios, o que trouxe o resultado expressivo da expansão das receitas com o mercado privado, que evoluíram 43,8% quando comparada ao ano anterior e, ao final de 2020, passou a representar cerca de 12,9% da receita operacional bruta.

No tocante aos gastos totais, observou-se uma redução de 2,5% em relação ao exercício anterior influenciada, principalmente, pelas reduções em gastos com custeio, em especial custeio logístico e de TI, além da redução dos créditos a receber.

O aumento dos gastos com pessoal decorreu principalmente de fator não recorrente, como a realização do Programa de Demissão Voluntária (PDV) com a adesão de 838 empregados, representado 29,7% do público alvo, cujo custo totalizou R\$ 131,2 milhões, mas que irá otimizar os gastos operacionais no futuro, pois há previsão de redução da folha de pagamentos a partir de 2021 em montante aproximado de R\$ 225 milhões, o que reforçará ainda mais a capacidade da empresa de alcançar seus novos desafios de sustentabilidade empresarial.

A apuração de receitas em montante superior aos gastos realizados permitiu ao Serpro superar a meta de sustentabilidade empresarial, encerrar o exercício com uma margem líquida de 16,9% e com caixa adequado para enfrentar os desafios e compromissos de 2021.

O comparativo dos resultados nos principais indicadores financeiros e empresariais dos dois últimos períodos está demonstrado no quadro abaixo:

**Quadro 1 - Resultados econômico-financeiros - comparativo 2020 x 2019**

Indicadores		2020	2019	Variação 2020 x 2019
<b>DRE</b>	Lucro Líquido*	462,1	486,9	-5,1%
	Receita Líquida*	2.736,5	2.859,1	-4,3%
	Gasto Total*	2.317,2	2.377,1	-2,5%
<b>Desempenho</b>	Margem Líquida (1)	16,9%	17,0%	-0,1 p.p.
	Margem EBITDA (2)	18,9%	20,9%	-2,0 p.p.
	Investimento / Receita Líquida (3)	6,2%	4,2%	2,0 p.p.
	Retorno sobre Investimento - ROI (4)	10,6%	14,3%	-3,7 p.p.
	Índice de Eficiência Operacional (5)	84,7%	83,1%	1,6 p.p.
	Rentabilidade sobre Patrimônio Líquido (6)	33,9%	49,5%	-15,6 p.p.
<b>Balanco</b>	Total de Ativos*	4.210,5	3.865,9	8,9%
	Caixa e Equivalentes de Caixa*	1.694,5	1.007,5	68,2%
	Patrimônio Líquido*	1.739,4	987,3	76,2%
	Total do Passivo*	4.210,5	3.865,9	8,9%
	Liquidez Corrente (7)	2,1	2,0	0,1
	Liquidez Imediata (8)	1,5	1,1	0,4
<b>Pessoal</b>	Quantidade de empregados (quadro interno)	5.876	6.811	-13,7%
	Receita <i>per capita</i> **	465,7	419,8	10,9%
	Gasto com Pessoal*	1.802,4	1.659,5	8,6%
	Gasto com Pessoal / Receita Líquida	65,9%	58,0%	7,9 p.p.

Conforme informações constantes das Demonstrações Financeiras divulgadas.  
 \* valores expressos em milhões de Reais  
 \*\* valores expressos em Reais

Fonte: Serpro (2020).

(1) Margem Líquida: em 2020 reduziu 0,1 p.p. em comparação com o exercício de 2019, esse indicador representa o lucro líquido de cada serviço prestado pela empresa, ou seja, o Serpro em 2020 apresentou 16,9% de lucro líquido de cada real de venda que restou após a dedução de todas as despesas, inclusive imposto de renda.

(2) Margem EBITDA: apresentou redução de 2 p.p., saindo de 20,9% no exercício de 2019 para 18,9% em 2020, o que reflete a diminuição do lucro oriundo das atividades operacionais, desconsiderando elementos que são puramente financeiros, como a depreciação de ativos. Esse resultado foi influenciado, principalmente, pela queda de receita operacional bruta com clientes constantes no Orçamento Geral da União (OGU).

(3) Investimento / Receita Líquida: aumentou em 2 p.p., saindo de 4,2% em 2019 para 6,2% em 2020, o que demonstra que a empresa destinou maior parcela da receita líquida de vendas para aquisição de bens de capital (equipamentos e instalações), necessários para a produção de serviços e produtos.

(4) Retorno sobre Investimento (ROI): reduziu 3,9 p.p., saindo de 14,5% em 2019 para 10,6% em 2020. A diminuição se deve à redução da receita em 2020 e ao crescimento do Ativo Operacional Médio.

(5) Índice de Eficiência Operacional: aumentou 1,6 p.p., saindo de 83,1% em 2019 para 84,7% em 2020. Esse aumento se deve à redução da receita líquida em 2020 em ritmo maior que a redução dos gastos.

(6) Rentabilidade sobre Patrimônio Líquido: reduziu 15,6 p.p., saindo de 49,5% em 2019 para 33,9% em 2020, devido à redução do lucro líquido em 5,1% e ao crescimento do patrimônio líquido em 76,2%, resultante da geração de lucro em 2020 e reversão em Outros Resultados Abrangentes (ORA), decorrente de parecer atuarial sobre o impacto do benefício pós-emprego (Serpros e PAS Serpro).

(7) Liquidez Corrente: evolução em 0,1 (índice), saindo de 2,0 em 2019 para 2,1 em 2020. O indicador apresentou melhoria devido ao ritmo de crescimento do Ativo Circulante (32,6%) maior que o observado no Passivo Circulante 24,3%.

(8) Liquidez Imediata: evolução em 0,4 (índice), saindo de 1,1 em 2019 para 1,5 em 2020. Essa variação é decorrente do aumento de 68,2% de Caixa e Equivalente de Caixa.

**Quadro 2 - Resultados econômico-financeiros  
(sem eventos não recorrentes) - comparativo 2020 x 2019**

<b>Análise da variação de resultados - sem eventos não recorrentes</b>				
	<b>Indicadores</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>Varição 2020 x 2019</b>
<b>DRE</b>	Receita Líquida*	2.736,5	2.859,1	-4,3%
	Gasto Total*	2.186,1	2.395,1	-8,7%
	Gasto com Pessoal*	1.671,2	1.659,5	0,7%
	Verbas Indenizatórias PDV*	131,2	0,0	100,0%
	Outros Eventos não recorrentes*	0,0	18,0**	-100,0%
	Lucro Operacional*	550,4	464,0	18,6%
<b>Desempenho</b>	Margem Líquida	18,6%	16,1%	2,5 p.p.
	Margem EBITDA	23,7%	20,3%	3,4 p.p.
	Retorno Sobre os Investimentos	13,9%	10,5%	3,4 p.p.

Conforme informações constantes das Demonstrações Financeiras divulgadas, após a exclusão do impacto de eventos de natureza não recorrentes.  
 \* valores expressos em milhões de Reais  
 \*\* superávit do Serpro e ajustes para perda de créditos que ocorreram em 2019

Fonte: Serpro (2020).

Ao desconsiderar o impacto de eventos não recorrentes, o lucro operacional seria de R\$ 550,4 milhões e o lucro líquido seria de R\$ 507,7 milhões, ou seja, 18,6% e 10,4% maior que o apurado no ano anterior, respectivamente. Isso demonstra que a empresa apresentou melhoria consistente, potencializando o resultado operacional por meio da estratégia de diversificação da carteira e otimização de gastos que já refletem impactos positivos no ano corrente. Em função disso, percebe-se melhoria em quase todos os indicadores econômico-financeiros, conforme o quadro acima.

Cabe destacar que o principal evento não recorrente foi a realização do Programa de Demissão Voluntária, que representou acréscimo de gastos na ordem de R\$ 131,2 milhões, mas os benefícios gerados nos exercícios futuros, por meio da redução do gasto com pessoal, são determinantes para a sustentabilidade empresarial.

Por fim, importante ressaltar que o Serpro possui e tem implementado novos controles internos para adequada realização de suas atividades de controladoria e gestão econômico-financeira e cuida da elaboração de suas Demonstrações Financeiras em observância a normas legais e técnicas, tais como: a Lei nº 6.404/1976 e suas alterações; a Lei nº 13.303/2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945/2016; as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBCT); o Estatuto Social vigente e outras normas legais que lhe forem aplicáveis.

As Demonstrações Financeiras e Notas Explicativas do Serpro podem ser encontradas na sua integralidade nos endereços:

<https://www.transparencia.serpro.gov.br/aceso-a-informacao/contas-anuais>

<https://www.transparencia.serpro.gov.br/aceso-a-informacao/demonstracoes-financeiras>

## 3.2. Dimensão Clientes

O Plano Estratégico de 2020 direcionou as ações de fortalecimento da marca para a realização de negócios que diversificaram a carteira de clientes e ampliaram a oferta de novos produtos e serviços.

A quantidade de clientes passou de mais de 6 mil em 2019 para 13.113 em 2020, sendo 8.778 novos clientes não dependentes do OGU. A representatividade desses clientes na receita operacional bruta evoluiu de 12% em 2019 para aproximadamente 15% em 2020, dos quais cerca de 12,9% são clientes privados.

**Quadro 3 - Receita operacional bruta por esfera**

OGU	Esfera	Receita Operacional Bruta (em milhões de R\$)	Representatividade
Sim	Público	2.774,4	84,6%
Não	Privado	421,5	12,9%
Não	Público	82,4	2,5%
	<b>Total</b>	<b>3.278,3</b>	<b>100%</b>

Fonte: Serpro (2020).

A estratégia de negócios da empresa no contexto da pandemia colheu resultados favoráveis não apenas no mercado privado, mas também por meio de novas conquistas no mercado OGU, tais como o fechamento de contratos e o estágio avançado de negociações com grandes clientes, além do mercado internacional, onde foram firmados 12 contratos com 7 diferentes clientes em 3 países.

O Serpro superou sua meta de estabelecer parcerias comerciais associadas a produtos de seu catálogo de serviços, tendo firmado acordos com 8 parceiros, e cumpriu a meta de lançamento de produtos multiclientes dentro do prazo. Também foram entregues 9 capacidades críticas para as plataformas de Inteligência Artificial, *Big Data Analytics*, Internet das Coisas, Nuvem e Segurança da Informação. Além disso, a plataforma LGPD foi lançada em setembro de 2020 e já possui clientes em adaptação e homologação.

Para fortalecimento da marca Serpro, destacam-se: a participação da empresa em 60 eventos, o alcance de R\$ 162,6 milhões em notícias positivas na imprensa, mais de 900 mil pessoas

alcançadas nas redes sociais, mais de 17.600 menções ao Serpro na imprensa, e 9.000 *leads* gerados com participação em eventos.

Em 2020, o desempenho das linhas de negócio apresentou os seguintes valores aproximados:

#### Quadro 4 - Receita operacional bruta por linha de negócio

Linha de negócio	Receita Operacional Bruta (em milhões de R\$)
Soluções sob medida	2.447,7
Operações de Governo	213,8
Informação e Análise	160,1
Software	124,1
Ambientes e Conectividade de TI	308,2
Privacidade e Segurança	24,4
<b>Total</b>	<b>3.278,3</b>

Fonte: Serpro (2020).

Os resultados e as entregas do exercício estão resumidas no item “4.2.1. Inovação”.

### 3.3. Dimensão Processos e Tecnologia

Em 2020, foi estabelecida meta para digitalização de três macroprocessos: Gestão de Pessoas, Gestão Econômico-financeira e Gestão da Pós-entrega das Soluções Digitais.

Os maiores avanços foram percebidos no macroprocesso Gestão de Pessoas, destacando-se a iniciativa RenovaGP que, além de buscar a automação, visa desburocratizar o processo, simplificar formulários e normativos, disponibilizar uma plataforma de atendimento digital e facilitar o acesso a informações qualificadas para a tomada de decisão. Algumas entregas realizadas em 2020 foram:

- aplicativo do plano de saúde, que permite aos empregados terem em seus celulares acesso fácil à carteirinha virtual, à rede de prestadores credenciados e às principais notícias e informações do plano;
- novas funcionalidades de consulta ao contracheque e registro de ponto disponibilizadas na ferramenta de gestão Yo Serpro; e
- automação do cronograma de eventos relacionados à gestão de pessoas, com envio de notificações para alertar os empregados e chefias sobre prazos de validação de frequência, atualizações de registros funcionais e solicitação de benefícios.

Quanto ao macroprocesso Gestão Econômico-financeira, o Serpro adquiriu e iniciou a implantação de uma ferramenta de gestão empresarial ERP (*Enterprise Resources Planning*), que impactará diretamente as rotinas das áreas financeira, contábil, tributária e comercial,

promovendo integração e mais agilidade e reduzindo as ocorrências de erro e de retrabalho com operações manuais, além de beneficiar áreas de apoio às funções de conformidade, auditoria, supervisão, fiscalização e controle, mediante a disponibilização de informações tempestivas.

Na busca por melhor produtividade no desenvolvimento de sistemas foram implementadas ações que influenciaram positivamente, como a realocação de profissionais com alto nível de conhecimento das tecnologias requeridas, além da capacitação de 83% dos desenvolvedores em tecnologias aplicadas e inovadoras como *Low Code, Mobile, Web, Portais, Inteligência Artificial, Cloud* e *UX*, entre outras.

Em relação aos aspectos ligados à tecnologia, é importante destacar que eles seguem direcionamentos não só do Plano Estratégico vigente no exercício, mas também do Planejamento Estratégico de TI (PETI) e do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), instrumentos construídos a partir do desdobramento da Estratégia Empresarial e que norteiam o planejamento e execução de ações e projetos e as melhorias em processos de Tecnologia da Informação, e apontam prioridades para a atuação de cada área envolvida.

O Serpro encerrou 2020 com o alcance da maioria das metas propostas para os indicadores Estratégicos de Tecnologia da Informação. De um total de 16 indicadores, 12 alcançaram o índice esperado e 7 deles foram além, superando a meta. A execução orçamentária alcançou a marca de 97,4%, posicionando o Serpro entre os primeiros colocados no ranking das empresas estatais brasileiras.

Os destaques de ações realizadas na dimensão de tecnologia que contribuíram para o aprimoramento da Governança de TI, da Governança de Dados e da Governança de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais são resumidos nos itens 4.1.2 a 4.1.4 deste relatório e os investimentos em tecnologia realizados no exercício estão descritos no item “4.2.2. Investimentos”.

### 3.4. Dimensão Pessoas, Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental

O Serpro alcançou índices positivos no desenvolvimento de competências de seus empregados com resultados acima das metas estabelecidas para 2020 em seu plano estratégico. A meta de capacitação de 80% do corpo gerencial em competências de gestão e liderança atingiu resultado de 88,9% e a meta de capacitação de 80% dos empregados envolvidos na construção de plataformas e entregas de soluções digitais, em competências técnicas e comportamentais, alcançou 96,7%.

As ações foram viabilizadas por meio de recursos de plataformas educacionais internas e contratadas e se concentraram em temas tecnológicos, comportamentais e de gestão empresarial atuais, como *Data Science, DevOps, UX & Design, Comunicação Assertiva, Administração do Tempo, Inovação, Transformação Digital, LGPD* e *Centro de Serviços Compartilhados*.

As ações voltadas à Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental estão descritas no item 4.2.5 deste relatório.



# DESTAQUES DAS AÇÕES REALIZADAS

GOVERNANÇA

GESTÃO

## 4. Destaques das ações realizadas

### 4.1. Governança

A transparência e o aperfeiçoamento dos processos corporativos e controles, a disponibilização de informações tempestivas e relevantes para a tomada de decisão e a atenção à sustentabilidade empresarial, corroboram o compromisso da empresa com o aprimoramento contínuo das suas práticas de governança e gestão e fortalecem a sua imagem institucional e a confiança junto às partes interessadas.

#### 4.1.1. Governança Corporativa

Um cenário de dificuldades e incertezas como se configurou o ano de 2020 confirma como instrumentos fortes de governança são importantes para tomada de decisões assertivas, agilidade para avaliação de riscos empresariais e mudança de estratégia.

O enfrentamento à pandemia da COVID-19 e os resultados empresariais positivos de 2020 confirmaram a consistência da governança e da gestão do Serpro. Os Administradores demandaram ações que foram executadas tempestivamente para assegurar o bem-estar de seus empregados, zelar pela continuidade e sustentabilidade dos negócios, observar a conformidade da empresa com a legislação, prover condições para o trabalho remoto e manter uma comunicação transparente.

Todos os compromissos da Agenda de Governança Corporativa e o monitoramento dos indicadores de Governança, do Planejamento Estratégico e do Planejamento Estratégico de TI (PETI) foram atendidos pelos Administradores, que se adequaram ao contexto.

O Conselho de Administração também aprovou a Política de Governança Corporativa do Serpro, que estabeleceu o Modelo de Governança Corporativa do Serpro descrito no item 2.2 deste relatório.

Outro ponto de destaque foi o fortalecimento das práticas de Integridade com a Renovação do “Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção” com o Instituto Ethos, a aprovação e a publicação da Política de Integridade e Anticorrupção, da Política de Transações com Partes Relacionadas, da Política de Governança Corporativa e da Norma de Cultivo e Preservação da Imagem Positiva da Empresa. E ainda, atendendo à recomendação do próprio Programa Corporativo de Integridade do Serpro (PCINT), foi publicada a Coletânea de Integridade do Serpro (Kit do Gestor), que reúne a legislação, as políticas e normativos, tanto do Governo Federal, quanto internos do Serpro, relacionados ao tema Integridade para orientar a atuação dos gestores.

Para saber mais sobre o PCINT e os destaques da atuação das instâncias que fazem parte desse Programa, acessar: <https://www.transparencia.serpro.gov.br/etica-e-integridade/integridade>.

Finalmente, a gestão de riscos e controles internos foi essencial para que a empresa, diante das inúmeras incertezas, fizesse os ajustes operacionais necessários e ainda implementasse

melhorias em seus processos, em resumo, para que fosse resiliente, e tenha assegurada a continuidade dos negócios para que os objetivos estratégicos planejados fossem alcançados.

Essa evolução de 2020 pode ser constatada pelo alcance do índice de aproximados 88,2% na cobertura de gestão de riscos em processos corporativos, superando a meta de 82,9% em 5,3p.p, o que representou a evolução de 41,1% quando comparado a 2019. Essa evolução está alinhada à mudança da estrutura de controle da gestão de riscos com a implantação dos comitês táticos de riscos de cada Diretoria (COGRC), e reestruturação do Comitê Estratégico de Governança, Riscos e Segurança (COGRS), o que fez o tema se fortalecer e tornar uma agenda mandatária dos comitês táticos de cada Diretoria e do Comitê Estratégico.

Buscou-se, ainda em 2020, a evolução da Governança Corporativa e dos mecanismos de controle, visando atender às diretrizes da Lei nº 13.303/2016 quanto à Gestão de Riscos, Conformidade, Integridade e da própria governança, com a implantação de ferramenta para automatização de Gerenciamento de Riscos e Conformidade (GRC) no Serpro, que permitiu uma visão centralizada dos riscos empresariais e aderente à Metodologia de Gestão de Riscos e Controles do Serpro, sendo configurada para gerenciar todos os riscos estratégicos, operacionais e de projetos estratégicos.

A Agenda de Governança está sendo construída na solução de GRC para ser um instrumento que possibilite o planejamento das reuniões e reforce o compromisso com a análise dos assuntos que dependem de apreciação das instâncias de governança e de apoio à governança.

Foi implementado, ainda, o processo de coleta de informações para os documentos e referenciais de governança, que permite ser alimentado pelas diversas áreas do Serpro e objetiva garantir a integridade, confiabilidade e rastreabilidade das informações coletadas, apoiando na implementação de elevados padrões de transparência e divulgação da empresa.

#### 4.1.2. Governança de Tecnologia da Informação

A Governança de TI no Serpro deve garantir o alinhamento estratégico, a segurança da informação, a transparência, o gerenciamento de riscos e recursos, a mensuração de performance e a geração de valor às partes interessadas. Portanto, ao estabelecer os mecanismos, os instrumentos e as práticas de Governança de TI, o Serpro visa o aprimoramento dos processos de planejamento, execução e controle de TI.

As principais iniciativas de TI planejadas para 2020 estavam integradas aos macroprocessos da Cadeia de Valor. Os recursos priorizados no orçamento de TI foram destinados a promover melhorias na infraestrutura, prover adequada manutenção e evolução do parque tecnológico e possibilitar o desenvolvimento das equipes para aperfeiçoar a realização de negócios e entregar soluções digitais alinhadas às necessidades dos clientes.

Iniciativa de destaque foi o fortalecimento da cultura de UX com a formação de disseminadores do tema junto aos times de desenvolvimento. A adoção dessas práticas gerou resultados positivos que incluem a entrega de produtos com melhor usabilidade, atendimento das expectativas, aumento da satisfação de usuários, de clientes e a melhora na imagem da empresa e das soluções entregues.

Como exemplo, tivemos a elevação da nota da Carteira Digital de Trânsito (CDT) e do Meu Gov nas lojas de aplicativos móveis. Esse trabalho teve apoio de consultoria contratada para avaliação e testes de aplicações móveis. No caso da CDT, ela passou a figurar no topo do ranking de aplicativos. Outros aplicativos que também passaram por evoluções foram: Meu Imposto de Renda, Infra BR, eSocial e APEX.

Outro destaque importante está relacionado à Segurança da Informação (SI), que direcionou esforços para os segmentos de segurança cibernética, de serviços de segurança e prospecção de novas tecnologias, e de gestão da segurança da informação, a fim de tornar a infraestrutura de segurança mais robusta, resiliente e capaz de suportar serviços de setores críticos do país. O fortalecimento das equipes e dos recursos destinados à Segurança da Informação em 2021 são metas imprescindíveis para que o Serpro possa manter a força de sua marca, preservar os dados dos cidadãos brasileiros, e manter-se relevante no cenário da Tecnologia da Informação, em um cenário que revelou externalidades adversas para todas as empresas de tecnologia em 2020.

#### 4.1.3. Governança de Dados

A Governança de Dados no Serpro está alinhada aos direcionamentos do planejamento estratégico e de tecnologia da informação, promove a gestão de dados como ativos de relevante valor para o negócio e zela pela proteção e segurança dos dados.

Em 2020, a Diretoria Executiva propôs e o Conselho de Administração aprovou a Política Corporativa de Governança de Dados (PCGD) que fomentou a atuação do Escritório de Governança de Dados (EGD), a implantação do Portal de Governança de Dados, da Rede de Curadores do Serpro e de 11 projetos pilotos que contemplaram as funções de Gestão de Dados de Modelagem e Gestão de Metadados.

Destaque em 2020 foi a evolução do Catálogo de Metadados com a marcação de 100% dos dados pessoais e sensíveis tratados pelos sistemas de clientes e corporativos do Serpro, o que contribuiu para o alcance de metas do PETI e conformidade legal à LGPD.

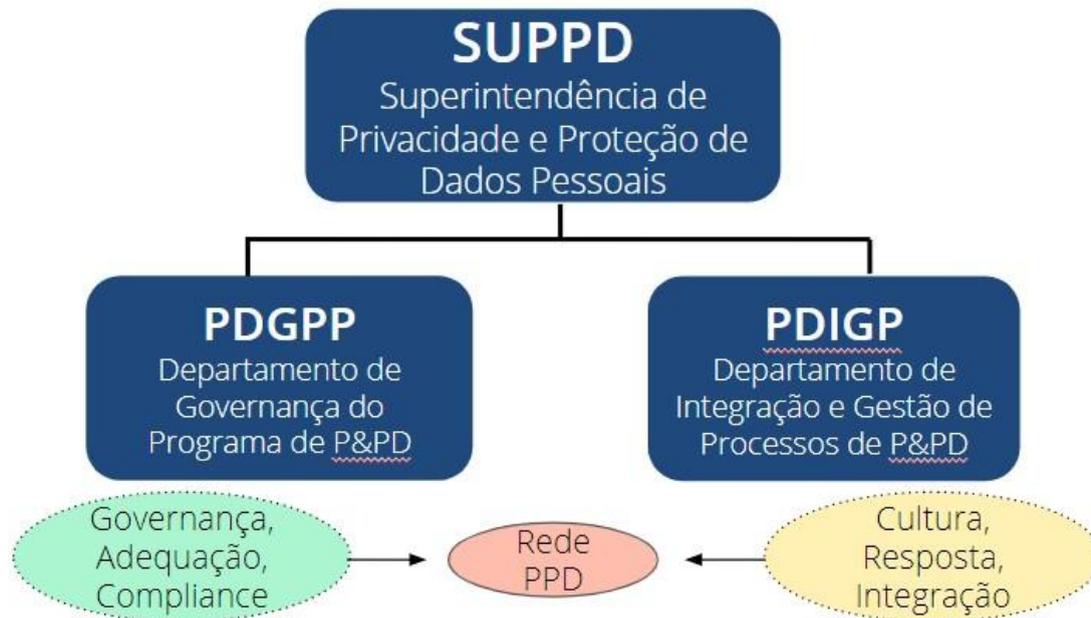
#### 4.1.4. Governança de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais

O Serpro promove a Governança de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais de forma integrada à Governança Corporativa e alinhada às diretrizes estabelecidas para Segurança da Informação, Continuidade dos Negócios e Governança de Dados.

Em 2020, o protagonismo do Serpro nos assuntos LGPD e Privacidade foi consolidado. A empresa disponibilizou o site Privacidade Digital do Cidadão (PDC), no qual o titular pode realizar requisições sobre os serviços e produtos que o Serpro controla para o exercício dos direitos garantidos na Lei e lançou a Plataforma Serpro LGPD Educacional, que oferece formação em Privacidade e Proteção de Dados Pessoais e LGPD aos mercados público e privado.

Entre as ações realizadas ao longo de 2020, a designação do encarregado e a criação de uma unidade especializada reforçou o compromisso do Serpro com o tema "Privacidade e Proteção de Dados Pessoais".

**Figura 3 - Estrutura de privacidade e proteção de dados pessoais**



Fonte: Serpro (2020).

O principal desafio é a disseminação da cultura sobre "privacidade" para as áreas internas, clientes e parceiros. E uma das formas para incrementar o engajamento e aculturação das pessoas é a implementação de uma rede de sub encarregados, que será constituída por empregados que tenham afinidade com o tema, em áreas-chave e com ação transversal por toda a organização.

Para saber mais, acesse:

Portal LGPD Serpro: <https://www.serpro.gov.br/lgpd>

Privacidade Digital do Cidadão: <https://cidadao.pdc.serpro.gov.br/cidadao/>

Plataforma Serpro LGPD Educacional: <https://www.loja.serpro.gov.br/lgpdeducacional>

## 4.2. Gestão

A gestão empresarial direciona adequadamente, os recursos e os poderes à disposição para o pleno funcionamento da empresa, garante a plena operação dos processos, permite o alcance das metas estratégicas e dos objetivos corporativos, alinhados com a direção dada pela estrutura de governança corporativa.

Ressaltam-se alguns aspectos de gestão que contribuíram para os resultados de 2020:

### 4.2.1. Inovação

As tecnologias digitais estão mudando radicalmente o modo de vida das pessoas. A forma como elas vivem, trabalham, consomem serviços e interagem. A capacidade dos governos de

responder à transformação digital em andamento e de criar e ajustar processos e serviços, tornando-os mais inclusivos, convenientes e colaborativos é crucial para garantir a confiança dos cidadãos.

A Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022 norteia a transformação do governo por meio de tecnologias digitais, executa políticas públicas e oferece serviços de melhor qualidade, mais simples, acessíveis a qualquer hora e lugar e a um custo menor para o cidadão.

O Serpro vem respondendo a esses desafios e, em 2020, entregou soluções destinadas a trazer benefícios para a sociedade, exemplificativamente, conforme quadro 5:

### Quadro 5 - Principais clientes e soluções

<b>MINISTÉRIO DA ECONOMIA</b>
<p><b>Plataforma +Brasil</b></p> <p>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.</p> <p>Em 2020, o Módulo Fundo a Fundo da Plataforma+Brasil, que permite a transferência de recursos da União, na modalidade Fundo a Fundo, para a execução de políticas públicas nos Estados e Municípios, viabilizou a transferência emergencial, definida pela Lei Aldir Blanc, a estados e municípios.</p> <p>Também em 2020 foi implantado o módulo Transferências Especiais, que permite que emendas parlamentares sejam acompanhadas e recebidas pelos entes.</p> <p><u>Benefícios:</u></p> <p>Para o cidadão que necessita de maior transparência no gasto de recursos públicos, o módulo 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.</p> <p>Em 2020, o módulo garantiu uma renda emergencial a profissionais do setor cultural, como artistas, contadores de histórias e professores de escolas de arte e capoeira, paga por meio dos governos estaduais em três parcelas mensais de R\$ 600,00. O volume de recursos transferido foi de R\$ 3 bilhões.</p> <p>O módulo Transferências Especiais, por sua vez, garantiu mais de R\$ 590 milhões a estados e municípios em 2020.</p>
<p><b>SIGEP - Atestado Médico Web</b></p> <p>Em setembro de 2020, o Serpro, em parceria com a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoas, disponibilizou para os servidores públicos federais o Atestado Web, que tem como objetivo o envio do atestado de saúde de forma prática e ágil, sem deslocamento de servidores.</p> <p><u>Benefícios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Permite a entrega do atestado médico sem necessidade de deslocamento do servidor até a sua</li></ul>

Unidade;

- Agiliza a análise pelas Unidades de Saúde;
- Reduz o custo com pessoas na gestão de recebimento e análise de atestados com a aplicação de IA para leitura e análise automatizada de parte do fluxo; e
- Maior consistência nas informações que serão parcialmente alimentadas e analisadas de forma automatizada.

### **SIGEPE - Prova de Vida Digital**

Atendendo ao objetivo da transformação digital e visando simplificar a prova de vida dos aposentados, pensionistas e anistiados, a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoas disponibilizou via SIGEPE o Prova de Vida Digital. O processo poderá ser realizado pelos aplicativos Sigepe Mobile e Meu gov.br. Num primeiro momento, a funcionalidade será implantada como piloto para 10 mil pessoas atendidas pelo Departamento de Centralização de Serviços de Inativos, Pensionistas e Órgãos Extintos, do Ministério da Economia (Decipex/ME). No futuro, a funcionalidade será estendida a 700 mil pessoas.

Benefícios:

- Evita o deslocamento do aposentado até o órgão de origem ou a uma agência bancária; e
- Desonera custos com a coleta pelas agências bancárias ou nas Unidades de Pagamentos.

### **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 2020, foram implementadas melhorias no eSocial tornando seu uso e o envio de informações pelo sistema mais simples para os usuários, além do lançamento do aplicativo para a geração da folha mensal e de férias.

eSocial em números (aprox.):

Empregados registrados: 56.808.089

Empregadores registrados: 6.088.242

### **Portal de Venda de Imóveis da União (Módulo SCE)**

Em cumprimento à Medida Provisória nº 915/2019, convertida na Lei nº 14.011/2020, foi implementado o portal de venda de imóveis da Secretaria do Patrimônio da União (SPU) para viabilizar o desfazimento de imóveis inservíveis à União por meio do Sistema de Concorrência Eletrônica Pública (SCE), venda direta e Remição de Foro.

Em 2020, foi implantado o SCE, que viabilizou a execução de licitações de venda em formato 100% digital, e foram viabilizados diversos painéis analíticos (*dashboards*) para acompanhamento e tomada de decisão para a venda de imóveis, ocupações com hospitais temporários e ainda com regularização fundiária urbana.

SCE em números (aprox.):

Licitações: 45, com 49 (imóveis vendidos)

Imóveis licitados: R\$ 157,7 mi (R\$ 65,8 mi vendidos)

Ágio médio: 20%

### **Mapa de Empresas**

O Mapa de Empresas apresenta painéis detalhados com informações atualizadas sobre as empresas brasileiras, tais como a quantidade de empresas abertas e fechadas, tempo médio para abertura, localização, porte e atividades desenvolvidas.

Estas informações são importantes para análise de cenários e tomada de decisões econômicas e criação de políticas públicas voltadas para fomentar o empreendedorismo e melhorar o ambiente de negócios brasileiro.

#### Mapa de Empresas em números:

Tempo médio de abertura: 2 dias e 13 horas (redução de 1 dia e 22 horas comparado a 2019);  
Empresas ativas: 19,9 milhões;  
Abertura de empresas: 3.359.750

## MINISTÉRIO DA ECONOMIA E PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

### Portal Único do Governo (gov.br)

Reúne em um único portal serviços para o cidadão e informações institucionais e notícias sobre o 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 on-line até 2022.

Integração de 100 sites (incluindo todos os sites ministeriais e os 20 maiores sites de governo) para uma experiência única para o cidadão.

#### Benefício:

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 deslocamentos desnecessários para o cidadão.

#### Gov.br em números (aprox.):

Economia anual com custos de manutenção e desenvolvimento dos sites migrados, mão-de-obra, etc.:  
R\$ 100 milhões  
Serviços ofertados: 4.100 mil  
Usuários cadastrados: 100 milhões  
Acesso ao Portal: mais de 1 milhão de acessos diários

## SECRETARIA ESPECIAL DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL

### 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 contribuiu para o aprimoramento dos serviços, com soluções inovadoras que apóiam a evolução da Administração Pública brasileira e simplificam a vida do cidadão.

Em 2020, contribuintes com certificado digital puderam obter as declarações pré-preenchidas e o envio das declarações pelo aplicativo "Meu Imposto de Renda" superou em 55% a quantidade do ano anterior, revelando uma busca dos contribuintes por novas tecnologias e maior comodidade.

#### IRPF 2020 em números (aprox.):

Declarações transmitidas: 34,2 milhões  
Transmissões por aplicativos móveis: 1,3 milhão  
Acessos ao Meu Imposto de Renda: 26,7 milhões  
Arrecadação do IRPF: R\$ 38,9 bilhões

### **Sistema de Emissão de Documentos de Arrecadação (SENDA)**

A partir de dezembro/2020, o Senda possibilitou a emissão de Documentos de Arrecadação de Receitas Federais (DARF) e Documentos de Arrecadação do e-Social (DAE) com QR Code, permitindo o pagamento via Pix.

SENDA em números (aprox.) em 30 dias:

Emissão: 765.506 documentos (foram pagos 378.086)  
Arrecadação total: R\$ 7,5 milhões.

### **Sistema Integrado de Comércio Exterior (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.

Siscomex em números (aprox.):

Registro de Declaração Única de Exportação: 1.726.399  
Registro de Declarações de Importação: 2.135.403  
Empresas exportadoras brasileiras: 28.612  
Empresas importadoras brasileiras: 39.275  
Balança Comercial - Exportações US\$ 209.817.415.387  
Balança Comercial - Importações US\$ 158.930.498.838  
Total de Cargas Marítimas Movimentadas em (u) Unidade (aprox.): 6.270.445  
Total de Despachantes Aduaneiros que usam o Siscomex: 10.794  
Total de Órgãos Governamentais que usam o Siscomex: 45  
Total de usuários ativos nos sistemas da família Siscomex: 433.927

### **Processos Digitais - Dossiê Digital de Atendimento**

Em razão do cenário de saúde pública no Brasil no ano de 2020, desencadeado pelo coronavírus, a Receita Federal adotou ações para ampliar os atendimentos pela Internet, dispensando a necessidade de agendamento prévio ou deslocamento a uma unidade de atendimento presencial. Foram mantidos em seus postos de atendimentos apenas os serviços essenciais, de forma a evitar aglomerações e preservar a saúde de seus colaboradores e dos contribuintes.

Neste contexto, desde março de 2020, a Receita Federal promoveu a inclusão de novos serviços e divulgação de novas orientações para utilização do Dossiê Digital de Atendimento (DDA) disponível no e-Cac - Processos Digitais. Os contribuintes que necessitam de interlocução com a Receita Federal podem cadastrar o DDA, solicitar juntada de documentos e acompanhar seus processos; é o caso de contribuintes que possuem declaração de IRPF retidos em malha e que precisam apresentar documentos de comprovações nos casos de antecipação ou nos casos de impugnação de notificação de lançamento (e-Defesa).

Implantado no final de 2018, o DDA foi relevante para a virtualização do atendimento e simplificação para o contribuinte; encontra-se disponível no e-Cac com as opções de acesso gov.br, certificado em

nuvem e Código de Acesso. Ainda conta com aplicativo, disponível para Android e IOS, onde é possível consultar os processos.

DDA em números (média mensal):

1º Semestre: 111.066 (cadastrados)

2º Semestre: 250.933 (aumento de 225,9%)

### **Solução Blockchain para troca de informações seguras (bConnect)**

É uma iniciativa da Receita Federal, em parceria com o Serpro, que provê uma plataforma de compartilhamento de informações com o uso de tecnologia *blockchain*, ofertando um modelo federativo de colaboração na definição das regras de negócio e de soberania em infraestrutura de ativos de tecnologia.

A rede bConnect já atende as aduanas dos países do Mercosul: Brasil, Argentina, Uruguai, Paraguai e Bolívia.

Benefício:

Inicialmente, a rede objetiva o compartilhamento de informações cadastrais das empresas certificadas pela Receita Federal como Operador Econômico Autorizado (OEA) e que usufruem de benefícios como facilitação dos procedimentos aduaneiros, tanto no Brasil quanto no exterior. No futuro, há previsão de incorporar informações de operações de importação e exportação de mercadoria, bem como informações de inteligência.

## **SECRETARIA DO TESOURO NACIONAL**

### **Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (Siafi)**

Solução responsável pelo processamento e controle da execução orçamentária, financeira, patrimonial e contábil da União, bem como pelos repasses constitucionais para Estados e Municípios.

O sistema vem sendo constantemente modernizado, tendo como mais recentes evoluções, a adequação para pagamentos aos bancos digitais e a migração do módulo orçamentário para a plataforma *web*.

Siafi em números (aprox.):

Usuários ativos: 88.000

Documentos contábeis, orçamentários e financeiros gerados: 27 milhões

## **PROCURADORIA-GERAL DA FAZENDA NACIONAL (PGFN)**

### **Sistema de Parcelamentos e Outras Negociações (SISPAR)**

A solução possibilita a parametrização das características de cada modalidade de parcelamento, bem como seu controle, pagamento das parcelas e encerramento dos parcelamentos oferecidos pela PGFN, promovendo a autonomia da Procuradoria na gestão dos parcelamentos dos créditos sob sua administração. Essa autonomia foi fundamental no ano de 2020, quando a PGFN foi capaz, em um curto período de tempo, de disponibilizar novas modalidades de parcelamento que consideraram os impactos causados pela COVID-19, de forma a adequar os descontos concedidos e data de vencimento de parcelas ao cenário de crise.

Consolidação da transação tributária: a PGFN disponibilizou diversos programas de transação em 2020 destinados a devedores com reduzida capacidade de pagamento ou que tiveram suas finanças

prejudicadas pela pandemia. Já foram negociados mais de 800 mil débitos no valor de R\$ 81,9 bilhões, por aproximadamente 60 mil pessoas físicas e 140 mil pessoas jurídicas;

Arrecadação: R\$ 10 bilhões

### **Sistema de Acompanhamento Judicial (SAJ)**

Solução responsável por realizar a gestão de processos na PGFN. É ferramenta de atuação processual dos Procuradores da Fazenda Nacional em processos judiciais, especialmente os virtuais, sendo também responsável pelo controle dos dados e pela tramitação interna dos processos judiciais de responsabilidade das Unidades da PGFN.

Em 2020 foi implantada uma solução de busca textual exata e por aproximação em 14 milhões de documentos cadastrados no sistema SAJ e recuperados dos 5 Tribunais Regionais Federais. Trata-se da maior base de direito tributário pesquisável do país e um divisor de águas no trabalho da PGFN, tratando-se de um repositório da memória institucional da representação judicial.

## **PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA**

### **Projeto Codex**

O projeto Codex está vinculado diretamente à Secretaria-Geral da Presidência da República e foi instituído pelo Governo Federal, com o intuito de modernizar a divulgação, a gestão e a curadoria de leis e atos normativos federais por meio da ciência de dados.

Benefício:

Aperfeiçoar ferramentas de busca e conexão entre normas para facilitar o acesso dos cidadãos, poder público e judiciário, e disponibilizar em um único local todas as normas federais atualizadas.

## **DEPARTAMENTO NACIONAL DE TRÂNSITO (DENATRAN)**

### **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 fevereiro de 2020 todos os estados da federação aderiram à solução, viabilizando, assim, em todo território nacional, o emplacamento dos novos veículos utilizando o novo padrão e a troca de placa dos veículos usados, quando necessário ou exigido pela legislação em vigor, ou ainda por interesse do proprietário do veículo.

PIV 2020 em números (aprox.):

Estampagens de placas no padrão nova PIV: 24.925.500  
Número de veículos emplacados no padrão: 14.173.314

### **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).

Renavam 2020 em números (aprox.):

Frota atual: 107.948.371  
CRV emitidos: 21.787.840

Veículos emplacados: 3.153.300

### **Registro Nacional de Carteiras de Habilitação (Renach)**

O Renach controla a emissão da Carteira Nacional de Habilitação (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.

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

Renach em números (aprox.):

Condutores: 75.027.900  
CNH válidas: 56.734.630  
CNH com QR-Code: 41.202.656  
CNH emitidas: 12.853.784  
1ª Habilitação: 1.194.565

### **Carteira Digital de Trânsito (CDT)**

A CDT é um aplicativo que reúne os 2 documentos, em formato digital, obrigatórios para condução de um veículo: a CNH e o CRLV.

Implantada em agosto de 2017, sua primeira versão constava da CNH Digital, o primeiro documento digital do Brasil. Com a evolução, passou a disponibilizar o CRLV Digital, e foi estruturada para se consolidar como uma plataforma de serviços de trânsito.

Para além dos documentos digitais, a CDT disponibiliza ainda diversas outras funcionalidades para os seus usuários, como o compartilhamento do CRLV com até 5 outros condutores, recebimento de alerta de vencimento da CNH, notificação de recall de veículos e consulta de infrações de trânsito.

Em 2020, novos serviços digitais foram disponibilizados no aplicativo do governo mais bem avaliado nas lojas do Google e da Apple:

- indicação do principal condutor, que inclui o fluxo de interação entre o proprietário do veículo e o condutor indicado, integração com o Renavam, Renach, Renainf e sistemas do Detran de jurisdição do veículo;
- solicitação de boleto para pagamento de infração com 20% de desconto, sendo este considerado o primeiro passo para a incorporação do Sistema de Notificação Eletrônica - SNE à CDT, consoante com a estratégia de unificação de canais do domínio trânsito;
- Fusão do SNE com a CDT, permitindo dentro da própria CDT a adesão ao Sistema de Notificação Eletrônica para recebimento de notificações de autuação e penalidade de infrações. Com a adesão ao SNE, o infrator pode reconhecer a infração e abrir mão do direito de recorrer para garantir 40% de desconto no pagamento da multa, tudo em um único aplicativo, utilizando o login único do governo, o GOV.BR.

O ano de 2020 consolidou a CDT como referência na disponibilização de serviços digitais de trânsito. Com a adesão dos últimos 5 estados da federação ao projeto do CRLV Digital, a CDT passou a prover os documentos digitais a todos os cidadãos que atendem os requisitos de segurança exigidos, ultrapassando a marca de mais de 20 milhões de documentos digitais, dentre CNH e CRLV, emitidos pelo aplicativo.

A CDT foi eleita pelo voto popular como o melhor Serviço de Governo do Brasil e ganhou o Prêmio iBest

2020 dessa categoria.

CDT em números (aprox.):

CNH Digitais: 11.661.688.

CRLV Digitais: 10.292.010.

## MINISTÉRIO DA INFRAESTRUTURA

### (Secretaria Nacional de Portos e Transportes Aquaviários - SNPTA)

#### 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.

PSP em números:

Portos públicos: 36

Portos privados: 79

DUVs: 44 mil

### (Secretaria Nacional de Transportes Terrestres - SNTT)

#### InfraBR

O InfraBR, aplicativo desenvolvido e mantido pelo Serpro para o Ministério da Infraestrutura, conta com uma concepção inicial para o atendimento amplo das necessidades dos caminhoneiros, no desenvolvimento de suas atividades laborais. Vem gradativamente ampliando suas funcionalidades, se adequando e buscando articulação e parcerias com diversas instituições, públicas e privadas, de forma a oferecer, em curto prazo, o tratamento de diversos assuntos de interesse do setor de transporte rodoviário de cargas: Calculadora de Frete; Identificação de Estabelecimento nas rodovias; Cuidados com a saúde; Indicação de canais de ouvidoria; e Disponibilização da CNH digital.

O InfraBR tem a proposta de ser uma plataforma, com o propósito de gerenciar todos os serviços relacionados ao Transporte Rodoviário de Cargas, apoiando na promoção da logística brasileira, como por exemplo: gestão de consumo e compra de diesel; gerenciamento e monitoramento das viagens, bem como seus agendamentos; gestão orçamentária do frete; identificação de pontos de atendimento de saúde com instituições conveniadas à categoria; controle de manutenção do veículo de transporte de cargas; identificação e categorização dos pontos de parada e descanso nas estradas brasileiras; e análise e classificação das condições das rodovias brasileiras para apoiar o Ministério da Infraestrutura com medidas de manutenção e reparos.

InfraBR em números (aprox.):

Usuários: 170 mil (valor acumulado)

## AGÊNCIA NACIONAL DO PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS (ANP)

## Plataforma CBIO

Interface tecnológica que dá suporte à geração dos Créditos de Descarbonização (CBIOS).

A Plataforma CBIO é resultado da parceria entre o Serpro e a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) e a iniciativa faz parte do Programa RenovaBio, do Governo Federal, cujo objetivo é a preservação do meio ambiente por meio do estímulo ao uso de biocombustíveis, em substituição ao consumo das opções poluentes, originadas do petróleo.

Os produtores e importadores de biocombustíveis certificados usam a plataforma para enviar as chaves das notas fiscais emitidas e solicitar seus pré-CBIOS. Ela realiza, então, a validação dos dados na Receita Federal e calcula quantos créditos podem ser escriturados a partir da quantidade comercializada e de um índice decorrente do processo de Certificação Eficiente. Validados pela plataforma, estes pré-CBIOS estão prontos para a escrituração por uma instituição financeira, tornando-se assim papéis negociáveis em bolsa de valores.

### Plataforma CBIO em números:

Emissão recorde: 18,7 milhões (créditos de descarbonização)  
Adesão: 236 (produtores e importadores de biocombustíveis)

## CONSELHOS DE CLASSE

### PROID - Contratos firmados nos Conselhos

É uma solução que moderniza o processo de emissão de carteiras profissionais dos conselhos de classe e assemelhados, migrando as tradicionais carteiras de papel e *smartcard* para o ambiente digital, por meio de um aplicativo para dispositivos móveis.

#### Benefícios:

Mobilidade - acessível em qualquer lugar com a mesma fé pública dos documentos tradicionais;  
Segurança - documentos à prova de fraude com utilização da tecnologia Vio;  
Economia - mais barato que o documento tradicional em papel ou cartão; e  
Praticidade - aplicativo simples, intuitivo e fácil de usar.

### MULTICLOUD - Contratos firmados nos Conselhos

A Serpro Cloud foi contratada no modelo de serviço alocado e atualmente abriga a produção de sistemas vinculados aos Conselhos de Classe. Esses sistemas foram migrados de um Centro de Dados terceiro, contratado pela Secretaria dos Esportes, para a infraestrutura da Serpro Cloud.

#### Benefícios:

Reduz o tempo e complexidade da criação e manutenção do ambiente de Centro de Dados Virtual do cliente;  
Reduz custos do cliente com a aquisição de equipamentos de informática (Servidores, Storages, Switchs, etc.);  
Transparência e controle sobre o consumo e gastos do ambiente de TI; e  
Viabiliza opções para alocação de recursos computacionais, de acordo com as necessidades de negócio: por uso ou por alocação mensal.

## BANCO CENTRAL (BACEN)

### Contratação de Cloud

Contratação de Serpro Cloud para ser utilizado como recorrência de ambiente do projeto PIX, pagamento instantâneo brasileiro criado pelo Banco Central em que os recursos são transferidos entre contas em poucos segundos, a qualquer hora ou dia da semana. O Pix pode ser realizado a partir de uma conta corrente, conta poupança ou conta de pagamento pré-paga.

Benefício:

Praticidades, rapidez e segurança nas transferências bancárias.

## SOLUÇÕES EM PARCERIA COM DIVERSOS CLIENTES

### Soluções de pagamentos de tributos via PIX

O Serpro tem atuado em parceria com diversos órgãos da Administração Federal provendo soluções de pagamentos de tributos via PIX, a exemplo dos pagamentos de Guias de Recolhimento da União (GRU) e do Documento de Arrecadação Federal (DARF), tornando possível pagamentos de governo dos mais diversos, tais como taxas de importação de produtos, certificação, registro de patentes, emissão de passaporte, além das multas eleitorais, de trânsito, ambientais e inscrições de cursos e concursos e pagamentos de tributos em geral, recolhidos via DARF.

Outro exemplo é a parceria do Serpro com a Receita Federal do Brasil e a Subsecretaria de Inspeção do Trabalho do Ministério da Economia, que implementou o pagamento via PIX da guia de recolhimento do eSocial doméstico.

Benefícios:

Será possível escolher a forma de pagamento mais conveniente, dentre elas, o Pix. A compensação da transação será imediata, permitindo que a experiência do cidadão seja completamente digital, sem interrupções no que se refere ao pagamento pelo serviço público. A entidade pública poderá verificar o efetivo recolhimento da taxa, serviço ou qualquer valor devido em fração de minutos e, desta forma, prosseguir com o fornecimento do bem ou serviço demandado.

Fonte: Serpro (2020).

No segmento de desenvolvimento de soluções, o Serpro inovou com o uso de tecnologias modernas e disruptivas que contribuíram para o crescimento acentuado de entregas de soluções e que foram determinantes para o resultado apurado. Como exemplo:

- Iniciativas como o Delivery Center, um centro de excelência Low Code com o objetivo de acelerar a digitalização de serviços, realocação de equipes para o desenvolvimento de novos projetos nas plataformas WEB ou mobile. Foram criados:
  - AVISA;
  - Cadastro de Materiais para combate à COVID-19;
  - Obra Legal;
  - Atestado Médico Digital; e
  - Gov.Rj
- Esteira completa para digitalização de serviços de governo em que os primeiros serviços disponibilizados foram:
  - Habilitar Cooperativas no âmbito do Selo Combustível Social, do MAPA;

- Chatbot DPU com o objetivo de tirar as dúvidas dos assistidos da Defensoria Pública da União (DPU) que já realizou mais de 2 milhões de atendimentos tendo uma avaliação positiva em mais de 70% dos casos;
- Defensoria Pública Ágil que permitiu, em 2020, a integração do Sistema da Defensoria Pública da União (SISDPU) ao TRF1 e pelo qual já foram realizados mais de 2.500 petições;
- Defensoria Pública na palma da mão, voltado às principais necessidades do cidadão e pelo qual o assistido pode interagir com o defensor público, fazer solicitações e acompanhar o processo; e
- Geração de Créditos de Descarbonização já citado no Quadro 5.
- Outra iniciativa de destaque, o PAV Internacional do programa de internacionalização do Serpro, habilitando a plataforma de E-Commerce para realizar a comercialização e o pós venda de produtos na loja virtual aos clientes internacionais.
  - A área do cliente e o checkout foram traduzidos para o inglês e a jornada de compra foi remodelada para uma melhor experiência do usuário (UX).
  - O e-commerce também foi integrado à plataforma de assinatura eletrônica de documentos - Docusign - para possibilitar aos clientes internacionais a celebração dos contratos de forma mais célere e sem a necessidade de CPF/CNPJ.
  - Substituição do pagamento via boleto pelo pagamento com cartão de crédito que possibilitou um menor tempo de arrecadação dos recebíveis.

Por fim, o Serpro tem investido em um processo baseado em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para educação, que permite a identificação de cenários futuros em tecnologias, fundamentado na compreensão de que a antecipação de capacitação para o corpo funcional e gerencial pode colocar a empresa na vanguarda da prestação de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicações e fortalecer a inovação para atendimento aos direcionamentos estratégicos.

Em 2020 foi realizado o seminário “Transformação Digital e Desenvolvimento Humano”, que trouxe a visão da academia e do mercado sobre o tema Transformação Digital e novas abordagens na gestão do conhecimento. O conhecimento gerado neste evento, por meio da metodologia “Grupo Focal”, é um insumo fundamental para a elaboração de um método investigativo que nos permita prospectar cenários futuros para o Serpro.

#### 4.2.2. Investimentos

Em 2020, o Serpro investiu R\$ 169,7 milhões, montante 43% maior do que o valor investido no exercício anterior, destinados a novas tecnologias, infraestrutura do ambiente operacional de TI e infraestrutura de logística, incluindo o provimento e manutenção da infraestrutura de instalações dos Centros de Dados, com o objetivo de garantir confiabilidade e alta disponibilidade dos serviços prestados e de primar pela segurança dos clientes e dos empregados.

Desses, R\$ 3,3 milhões foram destinados à modernização e à melhoria das instalações da empresa, principalmente com relação aos sistemas elétricos e a implantação de projetos de eficiência energética. Foram adquiridos, ainda, equipamentos de apoio aos processos administrativos e necessários à operação das instalações.

A aplicação de recursos nas contratações de TI, no valor de aproximadamente R\$ 166,4 milhões, foi direcionada a manter o parque tecnológico atualizado, garantir a segurança da informação e

prover a manutenção e melhoria da qualidade dos níveis de serviços prestados aos clientes, governo e sociedade, com os seguintes destaques:

- Centro de Dados: investimentos na aquisição de recursos nos segmentos de Plataforma Alta, Plataforma Distribuída e Armazenamento, no valor de R\$ 95 milhões, modernizando o parque tecnológico;
- Infraestrutura de Rede: investimentos na aquisição de recursos nos segmentos de Rede WAN, MAN e LAN, no valor de R\$ 54 milhões, reduzindo os riscos operacionais do Serpro;
- Segurança da informação: ferramentas e serviços para garantir o nível de excelência do serviço de segurança do Serpro;
- MultiCloud: contratações e parcerias para viabilizar o serviço de MultiCloud do Serpro, proporcionando um ambiente flexível e atualizado, que favorece a inovação tecnológica e o atendimento com mais celeridade às demandas dos clientes;
- ERP - Solução Integrada de ERP (*Enterprise Resource Planning*), viabilizando apoio à gestão, integrando, aprimorando e racionalizando processos administrativos para conferir o dinamismo e agilidade que o ambiente de negócios demanda; e
- Inteligência Artificial - Solução de Aprendizado de Máquina (*Machine Learning*) com foco em AutoML (*Automated Machine Learning*), tornando a criação de modelos de *Machine Learning* acessível a desenvolvedores e conhecedores do negócio com baixa experiência, proporcionando aumento de produtividade por meio de automatização de processos e tarefas.

Desses valores, foram investidos R\$ 23,5 milhões em inovação tecnológica, o que representou 14% do total realizado do orçamento de TI e resultou no aumento da capacidade de desenvolvimento de soluções e conseqüentemente no melhor atendimento aos cidadãos e à administração pública.

As contratações seguem todos os requisitos previstos na legislação vigente e no Regulamento de Licitações e Contratações do Serpro, o que garante a conformidade e a transparência do processo.

### 4.2.3. Reformulações administrativas

#### 4.2.3.1 Estrutura societária

Visando atender o quanto determinado no Decreto nº 10.206, de 22 de junho de 2020, que incluiu o Serpro no Programa Nacional de Desestatização (PND) no âmbito do Programa de Parcerias de Investimentos da Presidência da República (PPI), foi determinada a adequação do Estatuto Social para transformar a empresa em Sociedade por Ações, na forma da Lei nº 6.404/76, aprovada na 2ª Assembleia Geral Extraordinária de 2020, realizada em 23 de abril de 2020, e a subsequente transferência das ações para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para realização do depósito de ações no Fundo Nacional de Desestatização (FND), em cumprimento ao art. 10 da Lei nº 9.491, de 9 de setembro de 1997.

#### 4.2.3.2. Gestão da Estrutura Organizacional

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. A estrutura é de competência do Conselho de Administração, que define as áreas de atuação e as competências e alçadas da Presidência e das Diretorias.

O dinamismo do Serpro frente às recomposições dos clientes governamentais e do mercado, dos novos tipos de demandas, da adequação de procedimentos e processos internos e da legislação, exigem da empresa celeridade que se reflete também na organização e composição das suas estruturas.

Alguns destaques nas alterações de Estrutura Organizacional:

- i. criação de estrutura permanente para cumprir e fazer cumprir a Proteção e Privacidade de Dados Pessoais, em observância à LGPD, com designação do Encarregado pelo Tratamento de Dados Pessoais;
- ii. estruturação de área dedicada para executar o processo de parcerias de negócio, dada a prerrogativa concedida pela Lei nº 13.303/2016, que permite que as Estatais celebrem diretamente parcerias de negócio;
- iii. criação de estrutura para atender, de forma especializada e com dedicação exclusiva, cliente estratégico no tema transformação digital; e
- iv. redesenho da Diretoria de Desenvolvimento para realizar atividades especializadas em *Analytics*, Inteligência Artificial e Internet das Coisas.

Durante o exercício de 2020 foram implementadas 983 (novecentos e oitenta e três) alterações em órgãos na estrutura do Serpro, contemplando a inclusão e a exclusão de novos órgãos, e alterações de localidade e nomenclatura. As despesas<sup>3</sup> do período findo em dezembro de 2020 com as estruturas organizacionais foi de R\$ 5,8 milhões, que por sua vez proporcionaram redução de despesas de aproximadamente R\$ 300 mil, quando comparadas com a dotação total aprovada<sup>4</sup> para o exercício, no montante de R\$ 6,1 milhões.

#### 4.2.3.3. Medidas e programas de racionalização

O Serpro adotou algumas medidas para melhoria da eficiência da ocupação predial, como a redução das estruturas físicas, em razão da inexistência de contratos de receitas que justificassem os custos de alocação de empregados das instalações (escritórios espalhados em 17 Estados da Federação) além daquelas em que há filiais regionais da empresa. A desocupação

---

<sup>3</sup> As despesas com estruturas organizacionais não contemplam despesas com a folha de pagamento dos empregados alocados.

<sup>4</sup> O Serpro possui 966 (novecentas e sessenta e seis) Funções de Confiança e 7 (sete) funções de Assessor de Natureza Especial, conforme consta no Ofício SEI nº 8/2019/CGPPE/DEPEC/SEST/SEDD-ME, aprovados pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST).

dos escritórios deverá produzir economia com despesas de aluguéis de, aproximadamente, R\$ 1 milhão a partir de 2021.

Adicionalmente, o Serpro instituiu em 2020 o Programa de Otimização de Gastos (POG) com o objetivo de otimizar gastos sem impactar na qualidade e prazo dos serviços prestados, potencializando os resultados empresariais com reflexos positivos para a empresa, os empregados e o acionista. O foco dos resultados obtidos, além daqueles de natureza econômico-financeira, também o foi no escopo da governança, capaz de impulsionar melhorias e aumentar a eficiência na missão de conectar Estado e sociedade com soluções digitais inovadoras. Espera-se que a economia gerada pela implementação do Programa seja da ordem de R\$ 54 milhões em 2021.

#### 4.2.4. Gestão de Pessoas

O Serpro encerrou o exercício de 2020 com 8.036 empregados, o que representa cerca de 11% a menos em comparação ao ano anterior (9.030). Dos 5.876 empregados integrantes do quadro interno, cerca de 78,98% estavam lotados nas áreas voltadas à atividade-fim da empresa e 21,02% em atividades-meio.

O Serpro instituiu em 2020 uma nova sistemática de avaliação de desempenho por meio do estabelecimento de Indicadores-Chave de Desempenho (KPI - *Key Performance Indicators*) Individuais: para cada empregado do quadro interno é definido um KPI, que especifica os resultados do seu trabalho que são considerados chave naquele período e que guardam relação com a estratégia empresarial.

O principal impacto do KPI é mudar culturalmente a percepção das pessoas sobre a sua responsabilidade direta para com os resultados corporativos e com a estratégia da empresa. Assim, o processo de Gerenciamento de Desempenho dos Empregados (GDES) permanece em execução, possibilitando às chefias diretas acompanharem os planos de trabalho de suas equipes com atividades que contribuem para outros resultados de sua Unidade Organizacional.

Uma vez que as ações de capacitação são importantes para o desenvolvimento dos empregados e para mantê-los atualizados para enfrentar os desafios de um mercado em constante mudança, a empresa priorizou as ações em educação, alcançando 87% do total aprovado no orçamento, em que pese tenha havido redução substancial dos treinamentos presenciais em razão dos impactos da pandemia na economia real.

#### 4.2.5. Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental

Em 18 de março de 2020, observando as medidas sanitárias de prevenção à COVID-19 recomendadas pelo Ministério da Saúde, o Serpro aderiu ao regime de trabalho remoto visando a preservação da saúde dos empregados, de seus familiares e da sociedade.

Após estudos das áreas envolvidas, foram definidas ações e orientações para que a volta ao trabalho presencial, quando fosse possível, ocorresse da forma mais segura, resultando no Protocolo Serpro de Retorno Seguro (PSRS).

O Serpro foi pioneiro dentre as empresas ao adotar ações de apoio ao enfrentamento à pandemia. Disponibilizou as ferramentas e o suporte técnico necessários aos clientes e aos seus empregados, mantendo a qualidade do trabalho e o distanciamento social na luta contra a COVID-19.

Ainda que diante do cenário adverso, o Serpro manteve as ações relacionadas à responsabilidade social e à sustentabilidade ambiental. Esse direcionamento faz parte do plano estratégico aprovado pelo Conselho de Administração, cujo objetivo principal é o de fortalecer a marca do Serpro. A empresa, inclusive, foi premiada na categoria de sustentabilidade e responsabilidade social pelo anuário *Época Negócios 360°* em 2020.

O Programa de Sustentabilidade Social e Ambiental do Serpro está dividido nos eixos inclusão sócio-digital, educação, meio ambiente, qualidade de vida e acessibilidade.

### **Inclusão sócio-digital**

Neste eixo, a empresa mantém os Projetos Menina de TI e Construindo o Futuro na TI, além do Programa de Aprendizagem e de realizar campanhas de doação de computadores.

Dentre os objetivos de 2020 foram planejados quatro eventos abordando os temas de sustentabilidade social, ambiental e diversidade, dos quais três foram realizados: Fórum Comemorativo Mulheres e Meninas na Ciência, *Girls in ICT* e *American Girls Can Code*. Os eventos fizeram parte do projeto Menina de TI, cujo objetivo principal é apresentar a carreira de TI para meninas do ensino médio de escolas públicas, quebrando o estereótipo de que TI é uma área apenas para meninos. O projeto Construindo o Futuro na TI, que objetiva contribuir para a inclusão digital e social de jovens que tenham relação direta ou indireta com o Serpro, por meio da realização de cursos de TI, também apresentou resultados em 2020. Houve três turmas, sendo duas presenciais no início do ano e uma virtual, capacitando mais de 136 alunos.

Quanto à Campanha de Doação de Computadores, foram incentivados os empregados a doarem computadores, tablets, notebooks, ainda que não estivessem operacionais, para posterior acondicionamento e doação. Esses computadores foram doados aos alunos da rede pública do Governo do Distrito Federal (GDF) que tiveram dificuldades para continuar o seu aprendizado por ausência de equipamentos.

O Serpro possui uma Política de Equidade de Gênero e Raça e Respeito à Diversidade que define a incorporação dos princípios de equidade de gênero e raça e respeito à diversidade no discurso institucional, nas ações estratégicas, nas práticas de gestão, nas normas empresariais e nas relações de trabalho.

Um dos resultados decorrentes da implementação da Política e alcançada pelo Serpro, a partir da constatação de que o percentual de mulheres no nosso quadro geral (2020) de pessoas é de 31%, foi a ocupação das posições de funções de liderança de 30% por mulheres, representatividade proporcionalmente adequada, em que pese possa ser ampliada.

Outra ação realizada foi a comemoração do Dia Internacional das Mulheres e Meninas na Ciência, na Regional Brasília, com o objetivo de debater o empoderamento feminino na área de tecnologia.

O encontro foi pautado pelo objetivo “Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”, que faz parte dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)<sup>5</sup> da Agenda 2030 da ONU. Na ocasião, todos os participantes puderam debater e alinhar ações e esforços para o alcance do mesmo propósito: empoderar meninas de escolas públicas por meio da educação e tecnologia.

## **Educação**

No eixo Educação, foram realizadas diversas palestras, oficinas, rodas de conversas e campanhas de conscientização em todas as regionais, sobre temas de responsabilidade social e equidade, por meio de plataformas digitais.

## **Meio Ambiente**

O Serpro aderiu à Agenda Ambiental da Administração Pública - A3P (Acordo de cooperação técnica assinado com o Ministério do Meio Ambiente) e estabeleceu uma Comissão Gestora que coordena a implementação de seu plano de ação. Em 2020, foi realizado um diagnóstico de consumo de recursos naturais e estabelecidas metas de redução, por meio da elaboração do Plano de Gestão Sócio Ambiental.

Ainda neste eixo, o Serpro continuou a implementar ações de melhoria da sua Eficiência Energética na sede e nas regionais Brasília, São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre, por meio da substituição de lâmpadas e equipamentos mais eficientes e menos dispendiosos, além da instalação de pequenas usinas fotovoltaicas, o que requererá investimento da ordem de R\$ 6,1 milhões, dos quais 95% serão financiados pelas concessionárias de distribuição de energia, no contexto do Programa de Eficiência Energética da ANEEL. Paralelamente, o Serpro continuará participando dos editais de chamada pública para aprovação de novos projetos, em especial para as regionais ainda não contempladas.

## **Qualidade de Vida**

O Serpro realizou a “Semana de Qualidade de Vida”, com diversas palestras e oficinas para os empregados. A ação foi realizada por meio das plataformas digitais e o tema da semana foi qualidade de vida no trabalho domiciliar.

Outra iniciativa voltada a tornar o Serpro uma empresa cada vez melhor, foi a Pesquisa de Clima Organizacional, que obteve índice de qualidade de ambiente de trabalho correspondente a 77,4, o que demonstra redução de 2 pontos em relação a 2019, e indicou a necessidade de melhorias nas perspectivas: carreiras, sustentabilidade, diversidade, participação e autonomia. O resultado da pesquisa norteará a proposição de ações para 2021.

---

<sup>5</sup> Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) foram adotados em 2015, a partir da reunião de chefes de Estado e de Governo na sede da Organização das Nações Unidas, em Nova York. Foi uma decisão dos países-membros da ONU para unir forças em prol de uma Agenda Mundial de Desenvolvimento Sustentável, que deve ser cumprida até o ano de 2030.



## 5. Reconhecimento

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.

Durante o Encontro Nacional de Tecnologia e Inovação (Enastic MP), o Ministério Público concedeu ao Serpro o “Prêmio Destaque” em duas categorias. Na categoria “Melhor Estande Virtual”, a empresa ficou em 3º lugar e, na categoria “Melhor Palestra de Empresa Parceira”, ficou em 4º lugar, com a palestra “Observatório Legislativo: como IA está ajudando o Tesouro a automatizar a análise de proposições legislativas”.

O Serpro foi eleito em setembro de 2020 a “Melhor empresa do setor de Tecnologia - Software e Serviços” pelo Anuário Época Negócios 360º, que analisou as 2 mil maiores companhias do país, e a “Melhor empresa do setor de Tecnologia - Tecnologia e serviços”, pela Revista IstoÉ Dinheiro.

O Anuário Informática Hoje concedeu ao Serpro em dezembro desse ano o prêmio de “Melhor Empresa de Serviços de Governo no segmento grande porte”. Dentre os motivos para o bom desempenho da empresa, destacam-se a oferta de mais serviços orientados a dados, Plataforma de Inteligência de Negócio, Internet das Coisas e Inteligência Artificial. A publicação promove a análise das melhores empresas de TI de acordo com sua receita líquida no setor. O prêmio se baseia nos dados econômico-financeiros de 2019 e é um dos mais importantes reconhecimentos da boa gestão e da estratégia vencedora das principais empresas do setor brasileiro de informática.

Além desses prêmios, a Carteira Digital de Trânsito (CDT), aplicativo desenvolvido pelo Serpro para o Denatran e que reúne a Carteira Nacional de Habilitação (CNH) e o Certificado de Registro e Licenciamento de Veículo (CRLV) digitais, foi escolhido o “Melhor Serviço de Governo no Brasil”, segundo votação popular do iBest, que premia as melhores iniciativas do universo digital brasileiro e contou com mais de 2 milhões de votos certificados. A premiação, além de ser uma conquista coletiva da empresa, traduz o reconhecimento da sociedade ao trabalho de transformação digital conduzido pelo Serpro, focado em soluções inteligentes para atender às necessidades da população brasileira, e a melhora substancial da experiência do usuário (UX).

A Plataforma CBIO superou as expectativas e obteve recorde de emissões de créditos de descarbonização, demonstrando a importância da parceria do Serpro com a ANP em ações voltadas à sustentabilidade ambiental, responsabilidade social e governança e apoiando a Política Nacional de Biocombustíveis (RenovaBio), ajudando-a a alcançar seu objetivo de contribuir para o atendimento aos compromissos do Brasil no âmbito do Acordo de Paris sob a Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima.

O Serpro e outras três instituições que possuem o “Selo Empresa Amiga da Família”, instituído em 2019 pelo Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos, foram destaque em matéria publicada em 08/07/2020 no site do Ministério pelas ações adotadas para preservar a saúde dos empregados no enfrentamento da pandemia do novo coronavírus.

Finalmente, importante destacar que o Serpro é Nível 1 do IG-Sest, por ter recebido nota máxima em índice de governança em 2019. Em 2020, não houve avaliação do Indicador de Governança da SEST (IG-SEST) em razão da pandemia, mas a empresa continua no esforço coletivo para melhoria e maturidade em governança corporativa.

A woman's profile is shown in silhouette, looking towards the right. Inside her head, a futuristic cityscape is visible, with glowing blue and orange buildings and connecting lines, symbolizing technology and future perspectives.

# PERSPECTIVAS FUTURAS UMA EMPRESA PRONTA PARA OS PRÓXIMOS 50

## 6. Perspectivas futuras

As diretrizes para a condução da gestão empresarial em 2021 mantêm os propósitos e objetivos de transformação digital do Governo e da sociedade brasileira. O governo digital tornou-se uma realidade e em 2020 o Serpro contribuiu muito para ampliar a oferta de serviços do governo, reforçando o papel da empresa como propulsora das políticas públicas voltadas para a transformação digital do Brasil. O Serpro realizou projetos transformadores para seus clientes e continuará oferecendo soluções inovadoras e inteligentes.

A Identidade Digital é a grande aposta para 2021 e deve se destacar como o projeto mais relevante, tornando o Serpro o principal fornecedor de serviços relacionados, conectando ainda mais Governo e Sociedade, com a resiliência e a segurança necessárias para sua viabilidade.

Os esforços para permanecer sendo uma referência no tema LGPD contarão com a disseminação da cultura de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais para as áreas internas, clientes e parceiros.

Investimentos na modernização de ferramentas e plataformas com o objetivo de aprimorar a infraestrutura necessária para prover cada vez mais segurança e adequada resposta ao atendimento aos clientes, incluindo melhorias nos centros de dados e em soluções em nuvem, serão ampliados. E desafios relacionados à Segurança da Informação mobilizarão a empresa para a contratação de novas soluções para proteção de dados e preparação para certificação de serviço no padrão internacional ISO/IEC 27701.

O Serpro conquistou novos contratos no mercado internacional, projetando sua imagem no mercado externo. Pretende alavancar ainda mais suas receitas e obter melhores resultados por meio da ampliação das parcerias e do desenvolvimento de novos serviços e produtos.

Para ampliar a capacidade de desenvolvimento e dar vazão às demandas reprimidas, o Serpro obteve autorização do Conselho de Administração para contratação temporária, em 2021, de empregados via concurso público, para preenchimento de 165 vagas disponíveis em seu quadro de pessoal, além da contratação de 77 mil pontos de função em serviço de codificação de sistemas e de testes no mercado privado.

Outra ação incorporada ao planejamento estratégico é o alinhamento do Serpro às melhores práticas ambientais, sociais e de governança, que compõem a Agenda ESG, cada vez mais presente no dia a dia das empresas brasileiras, e que também trazem benefícios financeiros para os negócios.



Em 2021, o Serpro quer ser uma empresa mais sustentável, mais plural, mais eficiente, mais ousada e mais relevante. Os grandes desafios de nossa época nos exigem e exigem do Serpro o desenvolvimento de respostas inteligentes para bem lidar com o agora e com o futuro do Brasil, e inspiram-nos a manter-nos ágeis e inovadores, a ser cada vez mais digitais, sem perder a força e segurança.



## Mensagem final

Em 2020, celebramos os 56 anos do Serpro. Uma história de sucesso e de tradição em segurança, inteligência e inovação construída com o apoio de empregados, clientes, fornecedores, parceiros, órgãos governamentais e sociedade.

Agradecemos a participação de todos nesta longa trajetória e contamos com seu empenho e dedicação para nos tornarmos cada vez mais uma empresa que impulsiona a transformação digital do país.

Os Administradores

## Administradores do Serpro

Conselho de Administração	Diretoria Executiva
Luis Felipe Salin Monteiro Presidente do Conselho de Administração	Gileno Gurjão Barreto Diretor-Presidente
Cristiano Rocha Heckert Conselheiro de Administração	André de Cesero Diretor de Relacionamento com clientes
Marco Paulo Reis Tanure Conselheiro de Administração	Antonino dos Santos Guerra Neto Diretor de Operações
Nina Maria Arcela Conselheira de Administração	Antônio de Pádua Ferreira Passos Diretor de Administração
João Pedro Viola Ladeira Conselheiro de Administração Independente	Ricardo César de Moura Jucá Diretor de Desenvolvimento
Marco Aurelio Sobrosa Friedl Conselheiro de Administração Representante dos empregados	Wilson Biancardi Coury Diretor de Desenvolvimento Humano
(vago) Conselheiro de Administração Independente	Gileno Gurjão Barreto Diretor Jurídico e de Governança e Gestão (substituto)

