

2021 | Relatório Integrado Anual





Mensagem do Presidente	03	Resultados das principais áreas de Gestão	75
Mensagem do Conselho de Administração	06	Reformulações administrativas	76
Administradores do Serpro	08	Governança e Gestão da Tecnologia e da Segurança da Informação	83
Conselho de Administração	09	Governança de Dados	86
Diretoria Executiva	10	Governança de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais	87
Visão geral organizacional e ambiente externo	11	Inovação	90
O Serpro	12	Investimento/Gestão Patrimonial e Infraestrutura	100
Estrutura de Governança do Serpro	14	Gestão de Licitações e Contratos	104
O Serpro em números	16	Gestão de Pessoas	108
O Serpro frente ao ambiente externo	19	Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental	122
Modelo de Negócio do Serpro	20	Informações orçamentárias, financeiras e contábeis	125
Cadeia de Valor do Serpro	31	Controladoria	126
Sustentabilidade no Serpro	32	Desempenho econômico-financeiro	128
Materialidade	37	Gestão Orçamentária e Financeira	133
Governança, Estratégia e Desempenho	39	Gestão de Custos	137
Governança Corporativa	40	Perspectivas	140
Estratégia Empresarial	50	Apêndice	142
Resultados e Desempenho da Gestão	56	Lista de siglas	143
Riscos e oportunidades	68	Expediente	145
Estrutura de Gestão de Riscos e Controles Internos	69	Downloads	146
Dimensões da Gestão de Riscos no Serpro e fatores de riscos	71		
Política e Metodologia para Gestão de Riscos	73		
Objetivos alcançados em 2021 pela Gestão de Riscos	74		



01

Mensagem do Presidente



Mensagem do Presidente

Concluimos o terceiro ano do atual ciclo de gestão empresarial com números que impressionam. O volume das transações, das entregas de novos produtos e serviços para nossos clientes, as linhas de código desenvolvidas, os investimentos em infraestrutura tecnológica e em segurança traduzem o tamanho e a relevância do Serpro, e demonstram o seu crescente desafio. Temos a convicção, por isso, de que os resultados que vêm desses números mudam a vida dos cidadãos brasileiros, das instituições públicas e privadas que atendemos, e concretizam a nossa missão de conectar governo e sociedade com soluções digitais inovadoras. Juntos com os nossos clientes, impulsionamos políticas públicas para fomentar o desenvolvimento do país e democratizar serviços essenciais a todos os brasileiros. Migramos os serviços de Estado para o celular dos cidadãos, combatendo a burocracia e facilitando o acesso aos serviços digitais, tanto públicos quanto privados.

Além de tudo isso, o Serpro tem muito o que mostrar. Desde o grande avanço do Gov.br, que hoje atende a mais de 120 milhões de brasileiros, até a modernização das compras públicas, a venda de imóveis da União, a titulação de terras rurais, os novos apps do governo, a ampliação da utilização de ferramentas de inteligência artificial nos serviços, entre muitas outras ações que evidenciam nosso empenho e o progresso da transformação digital do Brasil. Registramos ainda

em 2021 avanços significativos no campo da biometria e da identificação digital. Firmamos contrato com o Tribunal Superior Eleitoral para o lançamento da Identidade Digital e com o Embarque + Seguro inauguramos uma nova era de facilidades e segurança para as pessoas.

Neste ano, tivemos o privilégio de apoiar o Ministério da Economia para posicionar o Brasil no ranking da ONU que avalia os 20 países que oferecem melhores serviços públicos online do mundo. Somos o 1º país da América do Sul e o 2º das Américas. Também comemoramos a posição brasileira na avaliação do Banco Mundial, que nos indicou como o 7º país do mundo com a maior maturidade em governo digital, o único com mais de 100 milhões de habitantes. Esses resul-

Lucro de
R\$ 390,9
milhões

23%
de crescimento da
receita proveniente do
mercado privado

R\$ 191
milhões investidos
em tecnologia e
infraestrutura

12,4%
de aumento dos
investimentos em
relação ao ano
anterior



**95,8% dos usuários satisfeitos
com o atendimento**



**Mais de R\$ 226 milhões em
notícias positivas**



**R\$ 1,87 bilhões de saldo
disponível em caixa**



10 parcerias



48 contratos internacionais



**99,7% de disponibilidade
média do nível de serviço**



100% de cobertura de riscos



Média de 63h de treinamentos

tados são frutos de investimentos coordenados entre os órgãos de governo, sem precedentes na história do Brasil, que inauguraram e estão entregando políticas públicas estruturadas em torno da desburocratização do Estado e da transformação digital.

A gestão da companhia seguiu investindo e ajustando a sua estrutura para melhorar os índices de eficiência operacional. Isso tem trazido resultados significativos, reinvestidos na renovação do parque tecnológico, na ampliação em mais de 20% da capacidade de entrega para os clientes, e no aumento dos investimentos em segurança e proteção de dados.

Os resultados financeiros positivos do Serpro, frente à continuidade da pandemia e dos impactos na economia global em 2021 resultam do esforço de todas as áreas em sanear despesas, na realização de bons investimentos, do nosso sucesso na ampliação da carteira de clientes no mercado privado e da estratégia de lançamento de novos produtos e serviços. Seguimos avançando com a política de internacionalização, posicionando as soluções da Empresa junto a novos e importantes players internacionais. Inauguramos um programa de aproximação com o ecossistema de startups e aperfeiçoamos nossas parcerias.

Todos esses esforços consolidam uma empresa sustentável, que investe em inovação permanente e ousadamente. Uma empresa ciente do seu compromisso com a governança, transparência e com a ética pública.

Uma empresa que valoriza seu capital intelectual, com empregados comprometidos com a geração de valor e que aplicam sua competência e inteligência para o alcance dos resultados apresentados neste relatório.

Aos 57 anos, o Serpro é cada vez mais relevante e atuante, melhorando o ambiente de negócios e a vida dos cidadãos brasileiros, esses que são os mais de 200 milhões de contribuintes, os verdadeiros acionistas dessa companhia.

Um novo Serpro. Um novo Brasil.



Gileno Barreto

Diretor-presidente do Serpro



02

Mensagem do Conselho de Administração



Mensagem do Conselho de Administração

O ano de 2021 refletiu a capacidade do Serpro de prosseguir avançando. Apesar do cenário ainda desafiador da pandemia, os resultados positivos mostram que a estratégia da Empresa é vitoriosa.

O Serpro ampliou o seu portfólio de negócios com inovações que impulsionam a transformação digital do Estado e alavancam o país porque trazem melhorias no atendimento do cidadão nos serviços digitais públicos e privados. E assim, segue cumprindo sua missão de “conectar governo e sociedade com soluções digitais inovadoras”.

A Empresa apostou em novas parcerias, na subcontratação de serviços para acelerar entregas, investiu em novos setores de atendimento públicos e privados, além de investir ainda mais em tecnologia e em pessoas com a realização do concurso público e do trabalho remoto para as áreas finalísticas.

O compromisso do Serpro com os pilares de uma governança efetiva segue com balanço positivo. Mais uma vez, a Empresa foi reconhecida como uma das estatais federais mais transparentes do país na avaliação do Tribunal de Contas da União – TCU. Pela 4ª vez consecutiva, o Serpro obteve o certificado Nível 1 do IG-Sest. Entre outras provas que a gestão está alinhada às expectativas do Conselho de Administração.

A segurança da informação está no seu DNA. A Empresa ampliou ainda mais seus investimentos, e por isso, a expertise do Serpro foi novamente reconhecida pelos seus clientes por meio do apoio constante e no sucesso das operações cotidianas e extraordinárias quando da prestação dos serviços. Para além disso, novos serviços da empresa nessa área de atuação reforçam essa posição de destaque na segurança da informação.

Incluído no Programa Nacional de Desestatização – PND desde 2020, o Serpro segue realizando sua finalidade, garantindo a disponibilidade e segurança de todos os seus serviços, alcançando resultados positivos para suas partes interessadas.

Acreditamos que em 2022 o Serpro seguirá o caminho traçado nos últimos três anos, o caminho da transformação digital, da segurança e da inovação





03

Administradores do Serpro

- ▶ Conselho de Administração
- ▶ Diretoria Executiva



Conselho de Administração



Luis Felipe Salin Monteiro

Presidente do Conselho de Administração



César Augusto Guimarães

Conselheiro



João Manoel da Cruz Simões

Conselheiro



Marco Paulo Reis Tanure

Conselheiro



João Pedro Viola Ladeira

Conselheiro Independente



Rafael Bicca Machado

Conselheiro Independente



Marco Aurélio Sobrosa Friedl

Conselheiro Representante dos empregados



Diretoria Executiva



Gileno Gurjão Barreto
Diretor-Presidente



André de Cesero
Diretor de Relacionamento com Clientes



André Luiz Sucupira Antônio
Diretor Jurídico e de Governança e Gestão
e Diretor de Desenvolvimento Humano
(Cumulativo)



Antonino dos Santos Guerra Neto
Diretor de Operações



Antônio de Pádua Ferreira Passos
Diretor de Administração*



Ricardo César de Moura Jucá
Diretor de Desenvolvimento

*Diretor com mandato vigente até 14/03/2022. Após essa data, o Diretor de Operações passou a responder cumulativamente pela área.

Para saber mais sobre os administradores do Serpro e seus currículos basta acessar:
www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/quem-e-quem



04

Visão geral organizacional e ambiente externo

- ▶ O Serpro
- ▶ Estrutura de Governança do Serpro
- ▶ O Serpro em números
- ▶ O Serpro frente ao ambiente externo
- ▶ Modelo de Negócio do Serpro
- ▶ Cadeia de Valor do Serpro
- ▶ Sustentabilidade no Serpro
- ▶ Materialidade

0 Serpro

O Serviço Federal de Processamento de Dados – Serpro, empresa de tecnologia da informação do Governo Federal, completou 57 anos de existência. Ao longo de todos esses anos, a Empresa demonstrou sua capacidade de criar tecnologias inovadoras para a transformação digital do Estado brasileiro.

O Serpro é uma empresa pública, sob a forma de sociedade anônima de capital fechado, vinculada ao Ministério da Economia – ME, 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, regulamentada pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, pelo seu Estatuto Social e pelas demais [normas legais](#) que lhe forem aplicáveis.

No contexto da estrutura societária, o Serpro realizou desde 2020 as adequações para atendimento do Decreto nº 10.206, de 22 de junho de 2020, que incluiu a Empresa no Programa Nacional de Desestatização – PND no âmbito do Programa de Parcerias de Investimentos da Presidência da República – PPI.

O Serpro tem por objeto social (art. 3º, Estatuto Social do Serpro, 2021):

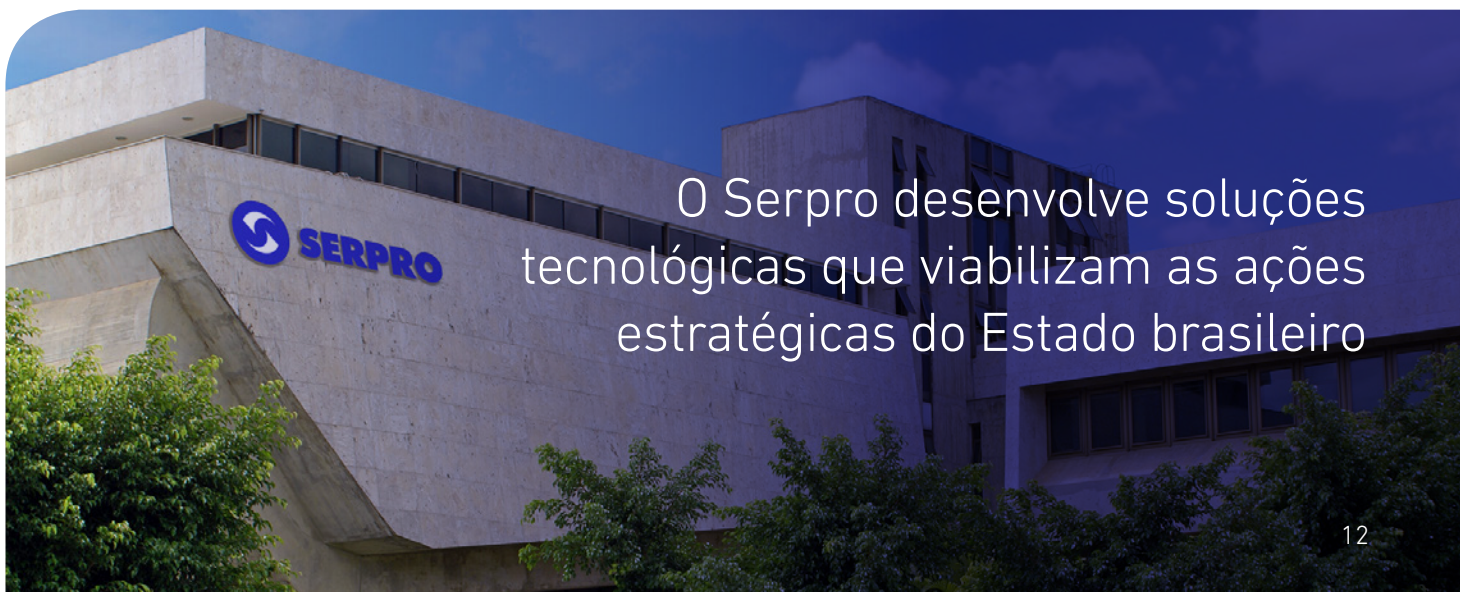
Desenvolver, prover, integrar, comercializar e licenciar soluções em tecnologia da informação; prestar assessoramento, consultoria e assistência técnica no campo de sua especialidade; e executar serviços de tratamento de dados e informações, inclusive mediante a disponibilização de acesso a estes e a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

Os serviços prestados pelo Serpro envolvem matérias afetas a imperativos de segurança nacional, essenciais à manutenção da soberania estatal, em especial no tocante à garantia da inviolabilidade dos dados da administração pública federal direta e in-

direta, bem como aquelas relacionadas a relevante interesse coletivo, orientadas ao desenvolvimento e ao emprego de tecnologia brasileira para produção e oferta de produtos e serviços de maneira economicamente justificada.

O capital social do Serpro é de R\$ 1.061.004.829,23 (um bilhão, sessenta e um milhões, quatro mil, oitocentos e vinte e nove reais e vinte e três centavos), totalmente subscrito e integralizado, dividido em ações ordinárias nominativas, sem valor nominal. O Serpro não participa do capital de outras empresas.

Considerando a sua natureza jurídica de empresa pública federal não dependente, o Serpro não possui contratos de gestão firmados.



O Serpro desenvolve soluções tecnológicas que viabilizam as ações estratégicas do Estado brasileiro



MISSÃO

A Missão da Empresa é **conectar Estado e sociedade com soluções digitais inovadoras**, e tem ultrapassado estas fronteiras, oferecendo também ao mercado soluções de inteligência capazes de trazer segurança para o ambiente de negócios do país.

VISÃO

A Visão do Serpro é **ser reconhecida como a empresa que viabiliza o governo digital**. Como um dos protagonistas da transformação digital no Brasil, busca continuamente firmar este seu propósito para inspirar e direcionar a mudança pretendida: “Evoluir de uma empresa de processamento de dados para uma empresa de inteligência aplicada em plataformas e soluções digitais”. Isto se confirma pela manutenção da estreita relação com a Estratégia de Governo Digital estabelecida para o período de 2020 a 2022, que norteia a transformação do Governo brasileiro por meio de tecnologias digitais e visa oferecer políticas públicas e serviços de melhor qualidade, mais simples, acessíveis a qualquer hora e lugar e a um custo menor para o cidadão.

VALORES

Os valores definidos para consolidar a visão e missão a que a Empresa se propõe são:



Segurança

com soluções íntegras e confiáveis



Proatividade

na proposição de soluções



Excelência

em soluções digitais



Responsabilidade

ética e integridade com os dados da sociedade



Responsividade

nas entregas com agilidade



Orgulho

de viabilizar uma sociedade digital

Esta atuação reforça o papel do Serpro de impulsionar políticas públicas, para fomentar o desenvolvimento do país e democratizar serviços essenciais a todos os brasileiros. Nos seus quase 60 anos, a Empresa apresenta uma longa tradição em segurança e inteligência, e está pronta para enfrentar novas eras, com novos desafios. É uma Empresa que se renova para melhor servir a um novo Brasil, mais eficiente, mais digital, mais voltado ao cidadão.

Conheça um pouco mais em:

www.serpro.gov.br/menu/quem-somos

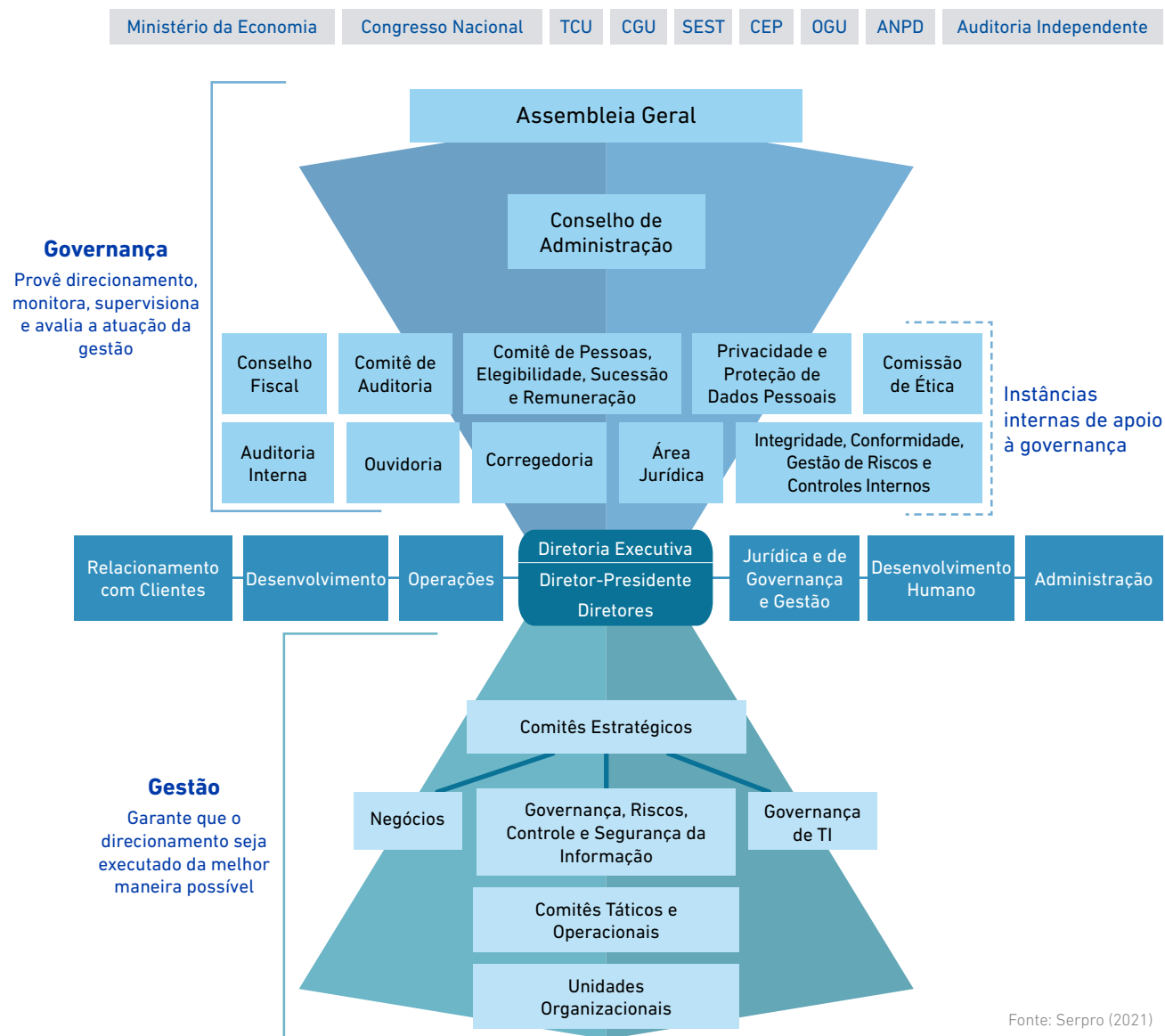
Estrutura de Governança do Serpro

O Serpro observa dispositivos legais e normativos que direcionam e regem a atuação das empresas públicas, além do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, o Referencial Básico de Governança Aplicável à Administração Pública do Tribunal de Contas da União – TCU e as determinações emitidas por meio de Resoluções da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União – CGPAR.

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

A [Estrutura de Governança e Gestão](#) (Figura 1) 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 Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração, além de instâncias internas de apoio à governança, como a Auditoria Interna, Ouvidoria e Corregedoria, Comitês de assessoramento ao Conselho de Administração, Comitês Estratégicos, Comissão de Ética, área de Integridade, Conformidade e Gestão de Riscos, área de Privacidade e Proteção dos Dados Pessoais e a área Jurídica.

Figura 1 - Estrutura de governança e gestão do Serpro



Fonte: Serpro (2021)

A [Estrutura Organizacional do Serpro](#) (Figura 2) 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 sua aprovação compete ao Conselho de Administração, que define as áreas de atuação e competências da Presidência e das Diretorias.

Nos níveis táticos da estrutura organizacional estão as unidades subordinadas à Diretoria Executiva, cujas atribuições são especializadas por função, balanceamento de poderes, autoridades e alçadas, Cadeia de Valor e temas empresariais.

O dinamismo do Serpro frente às recomposições dos clientes governamentais, do mercado e dos novos tipos de demandas é refletido na celeridade com que adequa os seus processos, seus normativos e a organização e composição das suas estruturas.

Esta organização permite uma atuação integrada e o alcance dos objetivos corporativos, alinhados com o direcionamento da governança. A Empresa prima por esta conformidade e seu esforço tem sido reconhecido em vários segmentos.

Figura 2 - Estrutura organizacional do Serpro



Fonte: Serpro (2021)

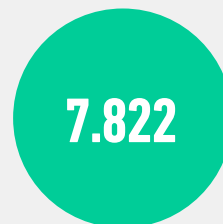


0 Serpro em números

O Serpro está presente em todos os estados do Brasil. Os números que envolvem a Empresa impressionam, como o volume de transações, infraestrutura tecnológica, sistemas criados e soluções desenvolvidas para os seus clientes. É a maior empresa de tecnologia do Estado brasileiro, líder de mercado no segmento.

Os endereços e contatos da sede em Brasília/DF e das regionais estão disponíveis em:

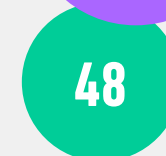
<https://www.transparencia.serpro.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/enderecos>



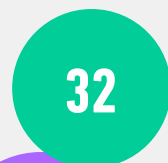
EMPREGADOS



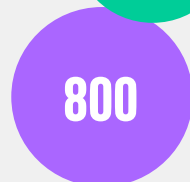
CLIENTES NO BRASIL



CONTRATOS COM 21 DIFERENTES CLIENTES EM 12 PAÍSES



INSTALAÇÕES PEDIAIS DISTRIBUÍDAS EM 27 MUNICÍPIOS



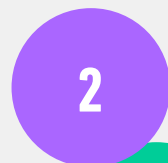
SOLUÇÕES DISPONIBILIZADAS, APROXIMADAMENTE



MAIOR PROVEDOR GOV.BR DO PAÍS



DE TRANSAÇÕES PROCESSADAS ANUALMENTE



CENTROS DE DADOS COM MAIS DE 3 MIL METROS QUADRADOS DE ÁREA ÚTIL PARA INSTALAÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE TI



PARCERIAS VOLTADAS AO SETOR PÚBLICO (PLATAFORMA MULTINUVEM E SOLUÇÃO DE ROBOTIC PROCESS AUTOMATION)



Prêmios e conquistas

O ano de 2021 foi marcado por muitas premiações e reconhecimentos, dentro e fora do país.



RECONHECIMENTO INTERNACIONAL

RANKING ANUAL DA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU

A atuação do Serpro contribuiu para que o Brasil seja o 1º país da América do Sul, o 2º das Américas e esteja entre os 20 países que oferecem os melhores serviços públicos online do mundo, um grupo liderado por referências na transformação digital, como Coreia do Sul, Estônia e Dinamarca.

BANCO MUNDIAL

A contribuição da Empresa possibilitou que o Brasil fosse eleito o 7º país do mundo com a maior maturidade em governo digital.

SELO PUBLIC SECTOR PARTNER DA AMAZON WEB SERVICES – AWS

A Empresa foi reconhecida pela expertise de sua atuação no setor público e vem se posicionando muito bem, com expressivas parcerias e grandes fornecedores. Com o selo, a AWS sinaliza à sua rede de clientes e parceiros que o Serpro tem maturidade e experiência em nuvem para governo.

“

Não se trata, apenas, de digitalizar os serviços públicos para o cidadão, mas, também, de transformar a experiência dos brasileiros, melhorando a vida de todos por meio da tecnologia”

Gileno Barreto



RECONHECIMENTO NACIONAL

PRÊMIO INOVAÇÃO, DA ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – ENAP

O Conecta Gov.br conquistou o 2º lugar na 25ª edição da premiação, na categoria “2: Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo federal”.

LEVANTAMENTO INTEGRADO DE GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL PÚBLICA DO TCU – IGG-TCU

Em 2021, mais uma vez, a empresa evoluiu na nota da avaliação, passando de 79 para 81,9. O TCU realiza levantamentos constantes para conhecer melhor a situação da governança no setor público e, por consequência, estimular as organizações públicas a adotarem boas práticas de governança e gestão. Nos três últimos ciclos de avaliação, o Serpro se manteve na categoria máxima, no patamar de “nível aprimorado”.

Para saber mais acesse: www.serpro.gov.br/menu/quem-somos/certificacoes-reconhecimento



Anuário Informática Hoje 2021

Pelo segundo ano consecutivo, o Serpro recebeu o prêmio de melhor empresa de serviços de Governo no segmento grande porte concedido pelo Anuário Informática Hoje



iBest 2021

Serpro foi bicampeão como melhor empresa de serviços de Governo, pelo júri popular do iBest



NÍVEL 1

IG-SEST 2021

Serpro recebeu nota máxima em Índice de Governança da Sest e se manteve no nível 1



Selo Empresa Amiga da Família

Serpro recebeu o Prêmio Melhores Práticas em Equilíbrio Trabalho-Família concedido pelo Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos – MMFDH



0 Serpro frente ao ambiente externo

Em 2021, o Brasil sofreu com a chamada “segunda onda” da Covid-19, com impacto direto sobre a atividade econômica, que apresentava àquela época sinais de recuperação. As medidas de contenção adotadas pelo Governo Federal de forma tempestiva possibilitaram maior flexibilização das restrições sanitárias, o que refletiu numa melhora na atividade econômica.

Segundo o boletim Focus, de 31 de dezembro de 2021, a projeção do mercado é que o Produto Interno Bruto – PIB nacional tenha uma recuperação em torno de 4,5%, quando comparado ao ano anterior, patamar ainda superior aos 3,5% projetados em janeiro de 2021.

Em meio a esse cenário, o Serpro demonstrou resiliência, adaptabilidade às mudanças e agiu com tempestividade para responder às alterações de cenário no ambiente externo minimizando os efeitos da pandemia no desempenho empresarial. A continuidade de ações de gestão empresarial, implementadas durante o exercício de 2020, com foco em aumento de produtividade, adaptabilidade empresarial, conquista de novos clientes e otimização dos recursos, foram determinantes para o resultado alcançado no exercício 2021, onde apresentou EBITDA de R\$ 647,7 milhões, o que representa crescimento de 33,4% quando comparado ao exercício anterior, evidenciando melhoria consistente no desempenho operacional da organização.

O cenário fiscal do país mantém-se o mesmo, o Serpro continua sendo impactado, uma vez que os principais clientes da Empresa são unidades do Governo dependentes de recursos do Orçamento Geral da União – OGU. Em contraponto às restrições dos clientes públicos, nota-se expressivo crescimento nas receitas provenientes de clientes privados. Ao final de 2021 observou-se crescimento de 22,97% quando comparado ao exercício 2020. Esse resultado demonstra o acerto da estratégia adotada de intensificar a diversificação da carteira de clientes e a geração de novos negócios, com o resultado expressivo da expansão das receitas no mercado privado, que representou 15,2% de toda receita bruta operacional apurada em 2021.

A Empresa atuou de forma tempestiva e proativa ao apoiar o governo na retomada do crescimento econômico, minimizando os efeitos provocados pela pandemia, por meio da entrega de soluções digitais espe-

cialmente nas áreas de gestão pública, infraestrutura, saúde, ambiental e tributária.

A administração segue observando atentamente o contexto atual da pandemia, agindo de forma a assegurar a sustentabilidade econômico-financeira, adotando medidas de contenção de gastos, otimização de recursos e minimização dos potenciais impactos financeiros, e principalmente ações voltadas à preservação da saúde dos empregados. Cabe destacar que, até o momento, não houve ocorrências que requelessem registros com impactos negativos na situação patrimonial do Serpro, haja vista: a continuidade de prestação de serviços junto aos clientes, redução do valor dos contratos vigentes com a administração pública; a consequente manutenção do valor de uso de seus ativos; e o fortalecimento da posição da Empresa como responsável pelos sistemas estruturantes do Governo Federal.



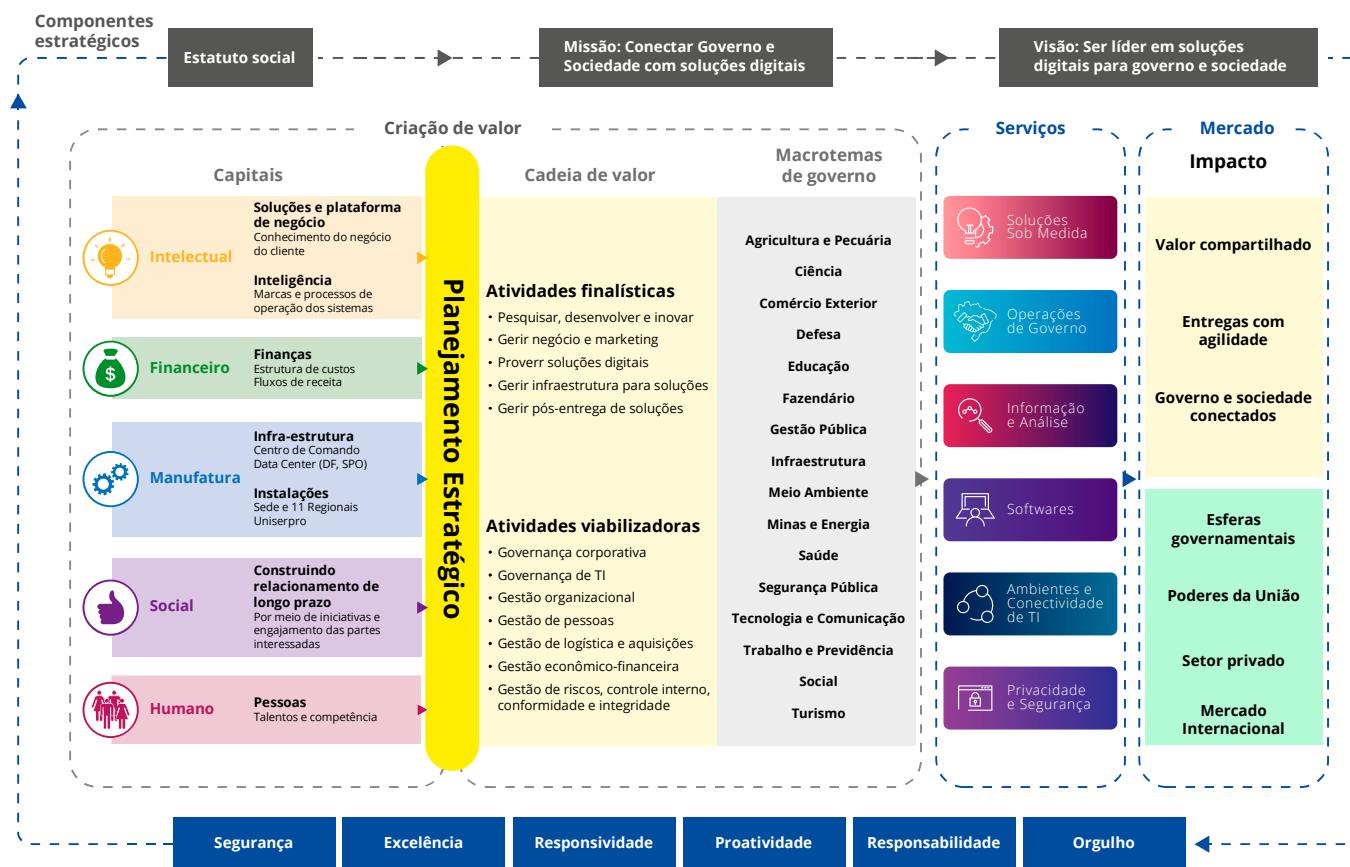
Modelo de Negócio do Serpro

As atividades realizadas pelo Serpro são dirigidas ao Estado e à sociedade, e viabilizam a conexão entre Governo, empresas e cidadãos por meio de soluções tecnológicas. Ao realizar negócios com o Governo, a empresa prioriza iniciativas que visam a modernização da administração pública; junto ao mercado privado, desenvolve serviços de excelência para que empresas de todos os tamanhos e segmentos da economia tenham informações íntegras e confiáveis, e soluções que tornem suas plataformas de negócio mais seguras e inteligentes; e, finalmente, junto à sociedade, o Serpro se empenha em melhorar a jornada de serviços públicos para os cidadãos e empresas, aproximando-os do Governo.

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

O Modelo Corporativo de Negócio do Serpro – MCNS (Figura 3) representa as interações entre os elementos organizacionais e regras de gestão empresarial que direcionam a forma do Serpro fazer negócios, além de atribuir a responsabilidade acerca do plano estratégico de negócio no âmbito da organização.

Figura 3 - Modelo Corporativo de Negócio do Serpro



Fonte: Serpro (2021)

O MCNS é sustentado pelo Estatuto Social, Missão, Visão e Valores da Empresa. No centro da figura está a representação da criação de valor através dos componentes: capitais, planejamento estratégico, cadeia

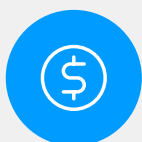
de valor e macrotemas de governo que direcionam a estratégia de negócio para o catálogo de serviços, objetivando fornecer ao Governo e à sociedade a transformação digital.

A seguir, são descritos os capitais que compõem a criação de valor:



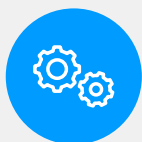
Intelectual

É a inteligência, a habilidade e os conhecimentos humanos. Esses conhecimentos podem ser tácitos – advindos das experiências ao longo da vida, ou explícitos – são estruturados, criptografados e armazenados, sendo possível sua transmissão a outras pessoas.



Financeiro

A empresa está organizada em processos produtivos vinculados à estrutura de custos, o que lhe permite gerenciar investimentos específicos em tecnologias, observando o faturamento e, consequentemente, levando ao equilíbrio financeiro.



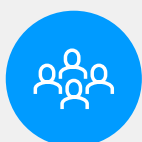
Manufatura

O capital manufaturado é a soma das estruturas física, material e tecnológica colocadas à disposição para a realização dos serviços e, consequentemente, do propósito da organização.



Social

É o capital responsável por desenvolver, prover, integrar, comercializar e licenciar soluções em TI, prestando assessoramento, consultoria e assistência técnica no campo de sua especialidade, construindo, assim um relacionamento de longo prazo com os clientes e sociedade.



Humano

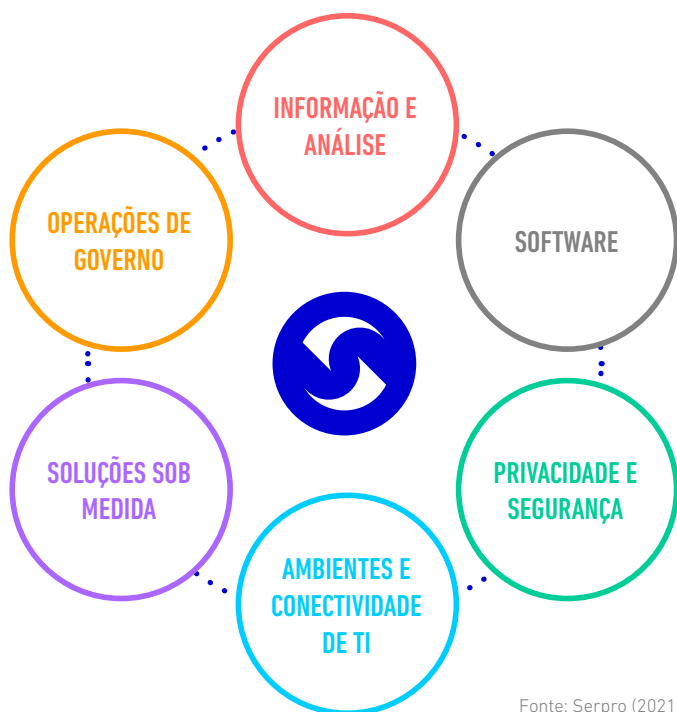
É o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que favorecem a realização de trabalho de modo a produzir valor econômico. São os atributos adquiridos por uma pessoa por meio da educação, talento, competências e experiência.

Representando ainda elementos da criação de valor do modelo de negócio estão os macrotemas de governo, compostos por Agricultura e Pecuária, Ciência, Comércio Exterior, Defesa, Educação, Fazendário, Gestão Pública, Infraestrutura, Meio Ambiente, Minas e Energia, Saúde, Segurança Pública, Tecnologia e Comunicação, Trabalho e Previdência, Social e Turismo. Vinculados aos anteriormente citados, existe o [Catálogo de Serviços oferecidos pela Empresa](#), divididos em categorias, também conhecidas como Linhas de Negócio.



Linhas de Negócio do Serpro

O Serpro é o principal provedor de serviços de tecnologia do Governo e investe na ampliação de seus negócios com um novo posicionamento empresarial. A Empresa trabalha em benefício do Estado e da sociedade, viabilizando a conexão entre os agentes econômicos e governamentais por meio de soluções tecnológicas. O foco da atuação da Empresa é seguir protagonista da modernização do Estado brasileiro e, além disso, ser uma empresa inovadora e que oferece negócios de alto valor agregado ao mercado e à sociedade, baseados na sua expertise tecnológica e experiência no tratamento e armazenamento de grandes volumes de informações de Governo.



Fonte: Serpro (2021)

A inovação ocorre por meio da aproximação que a Empresa vem fazendo junto à sociedade, abrindo novos canais de comunicação ao se fazer presente em eventos relevantes no mercado e ao promover encontros de *design thinking* com entes influenciadores do Governo, a fim de coletar as necessidades de soluções que melhorem a eficiência do Estado e a vida do cidadão. Como resultado desse trabalho, a carteira de serviços da Empresa e suas linhas de negócio (Figura 4) estão em constante evolução, com aumento significativo de ofertas ao longo dos anos (Quadro 1).

Quadro 1 - Evolução dos serviços ofertados

LINHAS DE NEGÓCIO	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ambientes e Conectividade de TI	21	21	17	18	18	19	21
Informação e Análise	5	6	11	13	15	19	22
Operações de Governo	0	2	6	10	13	15	16
Privacidade e Segurança	3	3	4	5	6	8	10
Software	5	6	7	7	8	8	7
Soluções sob Medida	6	6	6	6	6	6	6
TOTAL	40	44	51	59	66	75	82

Fonte: Serpro (2021)

Conheça mais detalhes sobre as linhas de negócio do Serpro, disponíveis neste [link](#).

Principais clientes e soluções

A carteira do Serpro é composta por órgãos públicos federais, dependentes ou não do Orçamento Geral da União – OGU, órgãos públicos estaduais e municipais, e por clientes privados. Os órgãos públicos são os principais clientes, dentre os quais destacam-se:

- ▶ **Ministério da Economia – ME**
- ▶ **Receita Federal do Brasil - RFB**
- ▶ **Secretaria do Tesouro Nacional - STN**
- ▶ **Secretaria de Comércio Exterior – Secex**
- ▶ **Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União – SPU**
- ▶ **Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional – PGFN**
- ▶ **Ministério da Infraestrutura – Minfra**
- ▶ **Secretaria Nacional de Trânsito – Senatran**
- ▶ **Secretaria Nacional de Portos e Transportes Aquaviários – SNPTA**

Observa-se no Quadro 2 um crescimento substancial na quantidade de clientes privados. Isto se deve principalmente à oferta de produtos de pra-teleira, denominados produtos multiclientes, como APIs, serviços de nuvem, serviços de validação, dentre outros. Também é o resultado de ações voltadas ao atingimento de metas de objetivos estratégicos da Empresa relacionados ao aumento da carteira de clientes e sustentabilidade econômico-financeira. No entanto, não foi considerado o cliente pessoa física, que consome prioritariamente o produto certificado digital, e cuja relação com o Serpro se dá somente na emissão do certificado. Como foi um número expressivo de certificados, optou-se por não adicioná-lo à quantidade de clientes privados.

Quadro 2: Comparativo do número de clientes do Serpro

Cientes Serpro	2019	2020	2020/2019	2021	2021/2020
Federal OGU	234	305	30,3%	328	7,5%
Federal não OGU	44	77	63,8%	82	6,5%
Privado	3.769	8.316	120,6%	13.342	60,4%
Estadual	133	187	40,6%	200	6,9%
Municipal	155	224	44,5%	255	13,8%
Internacional	1	7	600%	21	200,0%
TOTAL	4.339	9.116	110,1%	14.228	56,1%

Referência: Dez/2021.

Fonte: Serpro (2021)

Maiores informações sobre clientes da Empresa encontram-se neste [link](#).

Expansão no mercado privado e internacional

MERCADO PRIVADO

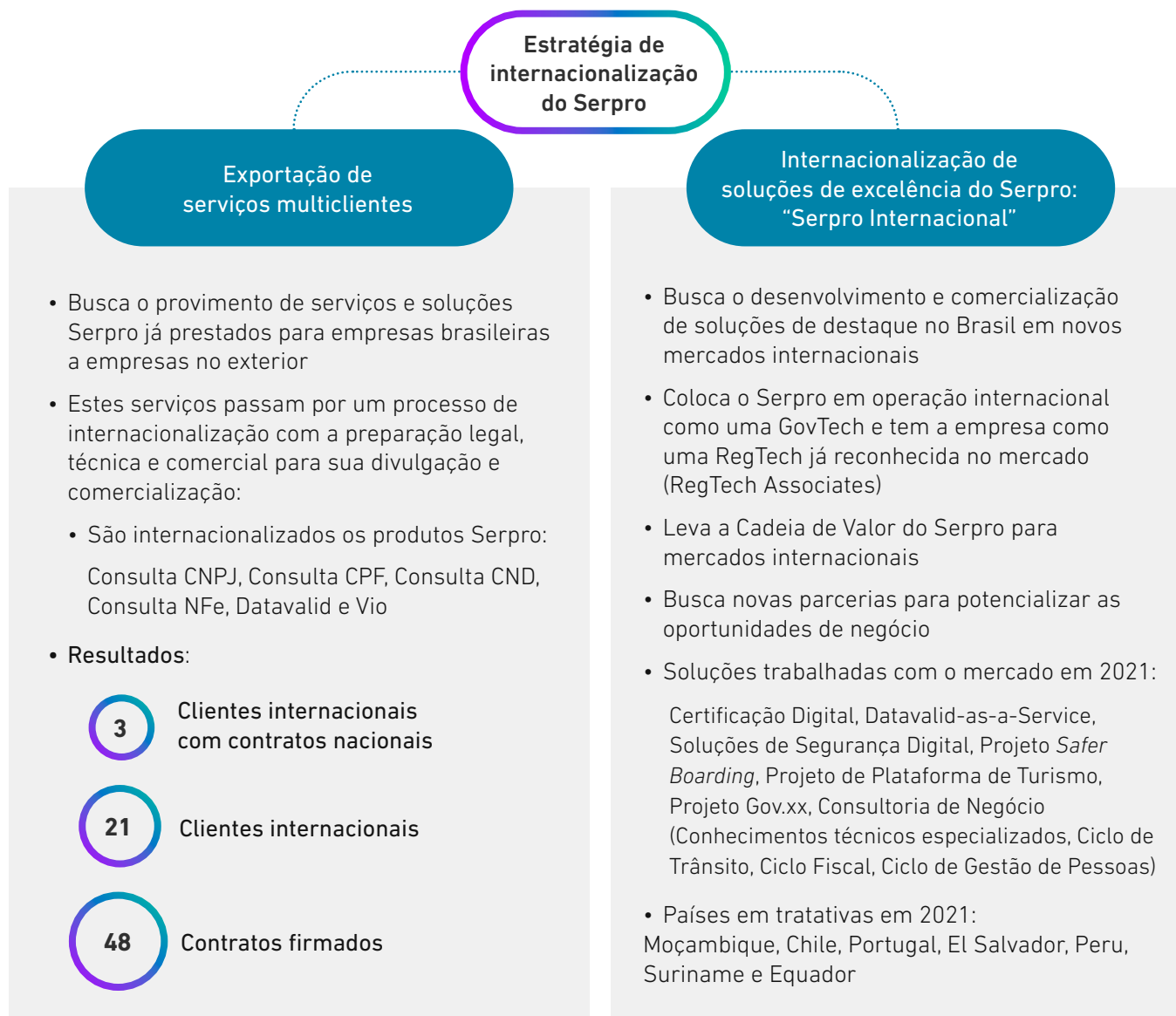
Na esfera privada, seus clientes são empresas e organizações de todos os tamanhos e segmentos da economia, que buscam informações íntegras e confiáveis, e soluções que tornem suas plataformas de negócio mais seguras e inteligentes. Os esforços para ampliação anual dessa carteira resultaram num acréscimo significativo no número de clientes privados, representando 120,6% de aumento em 2020, se comparado a 2019, e 60,4% em 2021 em relação a 2020, conforme Quadro 2.

INTERNACIONALIZAÇÃO DO SERPRO

A estratégia de internacionalização do Serpro iniciou em 2019 com a autorização de vendas para o exterior pela Diretoria Executiva. Desde então, as estratégias de vendas, comercialização, captação de novos clientes e outros empreendimentos de negócios estão alinhadas aos direcionamentos do Planejamento Estratégico.

Seguindo as orientações estratégicas, em especial o Objetivo estratégico "OE3 - Diversificar a carteira de clientes" e sua meta "ME 3.4 - Conquistar 12 novos clientes internacionais", o Serpro desenvolveu uma estratégia (Figura 5) com dois pilares para atingimento dos objetivos:

Figura 5: Pilares da estratégia de internacionalização do Serpro



Fonte: Serpro (2021)

Novos clientes no mercado público



Tribunal Superior Eleitoral – TSE

Em dezembro de 2021, o Serpro celebrou com o TSE a assinatura do contrato para a implantação do Projeto da Identidade Civil Nacional – ICN. O contrato assinado prevê todos os recursos necessários para a implantação integral da política de governo do Documento Nacional de Identificação – DNI, assim como a emissão da Identidade Digital DNI. Neste contrato o Serpro se posiciona como o operador da ICN e agora passa a ser o responsável pela gestão da maior base de dados de identificação dos cidadãos brasileiros.

Além da construção e operação da Identidade Nacional, o Serpro também prestará os serviços de conferência de dados biométricos e biográficos para entidades públicas como uma ação de alavancagem de demais políticas para o Governo Digital, o que destaca o papel diferenciado do Serpro como um dos principais parceiros do Governo na construção e operação de políticas públicas digitais.

O primeiro grande marco para o Projeto ICN é o lançamento da Identidade Civil Nacional em fevereiro de 2022.



Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA

Em março de 2021 foram finalizadas as atividades de migração de aproximadamente 60 sistemas do Ibama, simultaneamente, para os ambientes de Centro de Dados do Serpro. Estes sistemas suportam as principais operações de negócio do Instituto, desde o planejamento das ações de fiscalização ambiental, registro de infrações eletrônicas, audiências de conciliação, conversão de multas em projetos ambientais, execução do processo de penalidade e gestão de produtos florestais.

A migração é resultado de uma estratégia firmada pela alta gestão do Serpro e do Ministério do Meio Ambiente – MMA, transformando o Serpro no principal prestador de serviços de tecnologia do órgão, ofertando soluções de hospedagem de aplicações, desenvolvimento de sistemas, certificados digitais, infovia, rede wan+, plataforma de solução analítica e consultoria técnica.



Banco Interamericano de Desenvolvimento - BID

Em agosto de 2021, o Serpro celebrou contrato com o BID para construção da primeira versão do Portal Nacional de Contratações Públicas – PNCP. O portal tornará eficaz a nova Lei de Licitações, que determinou a construção de um portal único para divulgação de todos os atos relacionados a compras públicas, disponível a todos os entes federados.

Por meio de acordo de cooperação técnica envolvendo o Banco e o ME, trata-se de contratação pioneira, onde um banco internacional busca subsidiar a execução de política pública, abrindo caminho para outras oportunidades.

Ministério do Meio Ambiente – MMA

O MMA, em iniciativa conjunta com o Serpro, iniciou o desenvolvimento do projeto piloto do Plataforma Floresta+, solução tecnológica que viabilizará um programa nacional de pagamento por serviços ambientais, em que o próprio produtor rural se torne responsável pela conservação da floresta, com ganhos financeiros ou não. A solução foi apresentada na Conferência das Nações Unidas sobre Mudanças Climáticas – COP26 e foi um dos destaques da atuação brasileira na Conferência.

Destaques de transformação digital

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

O Serpro continua a responder aos desafios da execução da Estratégia de Governo Digital e, em 2021, entregou soluções que beneficiaram diretamente a sociedade.



Plataforma Gov.br

A Plataforma Gov.Br centraliza a experiência do cidadão brasileiro no acesso aos serviços públicos e na obtenção de informações institucionais e notícias sobre a atuação do Governo Federal. Por meio de um login único é possível acessar todos os demais portais e plataformas de serviços da administração pública.

Lançado em 2019, o Portal Gov.br, que inicialmente contava com informações institucionais do Portal do Planalto, Portal de Serviços e Portal Brasil, hoje como plataforma já possui mais de 120 milhões de brasileiros cadastrados e oferece mais de 4,9 mil serviços digitais de mais de 200 órgãos públicos ao cidadão. Além disso, foram migrados 148 portais para o portal único Gov.Br, que integra a plataforma. São realizadas cerca de 114 milhões de demandas digitais por ano, que geram uma economia anual de mais de R\$ 4,5 bilhões para o país. Ademais, a plataforma conta com o aplicativo Gov.br, responsável por viabilizar a prova de vida de aposentados e pensionistas do INSS e armazenar os principais documentos digitais do cidadão.

As principais entregas de valor em 2021 por meio da plataforma foram:

- Design System para o Governo - Conjunto de padrões e práticas compartilhadas organizadas de forma coerente que auxiliam no design de produtos digitais e no desenvolvimento de produtos, como aplicativos ou sites que resultam na padronização e uma melhor experiência de usuário.
- Qualificação das contas dos cidadãos por meio de integrações com bancos conveniados, login com QR Code e qualificações de contas em bases governamentais (TSE e Senatran).
- O ConectaGov evoluiu com mais 23 novas API's de diferentes órgãos.
- Utilização de inteligência de dados e correlacionamento de eventos presentes nas bases de governo para recomendação de serviços digitais de forma preditiva e personalizada para cada cidadão.
- Inclusão, no aplicativo, do documento Certificado de Habilitação Técnica – CHT (usado por profissionais da área de aviação) e documentos emitidos pelo Exército, como o Certificado de Dispensa de Incorporação e o Certificado de Reservista – CDI.



VendasGov

O VendasGov é uma plataforma online de venda de imóveis públicos, que permite a exposição de imóveis considerados inseríveis para a administração pública. Foi lançado em maio/2020 e, em menos de 2 anos, até o início de dezembro/2021, já permitiu a venda de mais de 90 imóveis e a arrecadação de mais de R\$ 220 milhões pela União. A plataforma passa por evoluções constantes. No primeiro semestre de 2021, foi lançado o novo Portal VendasGov, com uma nova interface mais moderna, e permitindo operação de licitações com direito de preferência, oriundos de Propostas de Aquisição de Imóveis - PAI.



SPUApp – Aplicativo móvel para ocupantes de imóvel

Como parte do projeto de Transformação Digital da SPU, o aplicativo SPUApp, lançado em 2021, permite que ocupantes de imóveis da união, do tipo foreiro, sejam melhor atendidos. A principal funcionalidade é o processo de remição de foro; atualmente mais de 3 mil usuários fazem uso do serviço. Cerca de 250 processos de Remição de Foro foram finalizados com quase R\$ 6 milhões em arrecadação.



Embarque + Seguro

O projeto Embarque + Seguro resultará em mais segurança e eficiência nos aeroportos brasileiros viabilizando o embarque diretamente nas aeronaves, por meio da validação biométrica e biográfica dos passageiros e tripulantes junto às bases governamentais. A solução valida a identidade do viajante por meio de captura de imagens realizadas por equipamentos de coleta que, posteriormente, são comparadas aos bancos de imagem providos pela Senatran e do Barramento SGD (TSE). A solução dispensa a necessidade de utilização de qualquer documentação física (documento pessoal e cartão de embarque), sendo necessária apenas a biometria facial do viajante para acesso a áreas restritas dos aeroportos e embarque na aeronave. O Embarque + Seguro será implementado nos aeroportos de Congonhas e Santos Dumont ainda no primeiro semestre de 2022.



Arrecadação de tributos federais por meio do PIX ou cartão de crédito

Em 2021 foi incluída no e-Social a opção do PIX para Empregadores Domésticos, Microempresas, Empresas de Pequeno Porte e Microempreendedores. Foram emitidos mais 200 milhões de documentos com QR Code até o final de novembro.

Em março o PagTesouro, plataforma digital para pagamentos e recolhimentos de valores à Conta Única do Tesouro Nacional, passou a oferecer a possibilidade de pagamento da GRU por meio de cartão de crédito, além do PIX, meio de pagamento já disponível desde novembro de 2020.



AntecipaGov

É uma plataforma que disponibiliza para instituições financeiras públicas ou privadas, credenciadas junto ao ME, informações sobre contratos vigentes de fornecedores do Governo Federal. As instituições financeiras podem utilizar essas informações para tornar mais fácil e menos burocrática a oferta de crédito, por meio da melhoria da análise de riscos, permitindo assim melhores condições e taxas de juros aos fornecedores de Governo. Essa plataforma foi de grande importância na pandemia, para garantir a sustentabilidade empresarial desses fornecedores.

Plataforma de Governança Territorial

PGT - Plataforma de Governança Territorial

Plataforma tecnológica do Incra, responsável por promover a transformação digital nos macroprocessos de regularização fundiária e reforma agrária com foco na entrega de serviços digitais centralizados para o cidadão brasileiro ocupante de terras da União e de assentamentos. A plataforma tem como principais objetivos acelerar o processo de titulação, aperfeiçoar a gestão de terras públicas e assentamentos, facilitar a vida do cidadão brasileiro por meio da ampliação de serviços digitais e unificação do canal de acesso provido pelo Instituto.



Emissão Digital de Vistos Temporários Afeganião

Uma funcionalidade muito especial e com cunho humanitário foi disponibilizada no Sistema Consular Integrado – SCI para atender aos refugiados afegãos, permitindo a emissão online de vistos temporários de acolhida humanitária.

Antes, a autorização de entrada era mais difícil de ser obtida, sendo concedida apenas para fins de turismo ou reunião familiar. Com a nova funcionalidade, o visto humanitário temporário no SCI simplificou e agilizou muito o processo.



Titula Brasil

É uma solução tecnológica que acelera e simplifica os processos de saneamento de pendências para fins de titulação de terras oriundas dos processos de regularização fundiária e de reforma agrária promovidos pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - Incra. A solução é constituída por dois grandes módulos, sendo o primeiro deles destinado às ações de planejamento, criação e monitoramento de planos de trabalho para fins de realização de vistorias e resolução de pendências nas localidades indicadas. Já o módulo “*mobile*”, destinado aos agentes de campo, é responsável por prover os planos de trabalho com informações georreferenciadas das localidades a serem vistoriadas, bem como possibilitar a realização da coleta de informações e documentos necessários para geração dos relatórios técnicos destinadas à regularização das propriedades e, consequentemente, do processo de titulação das terras.



Para saber mais detalhes sobre os principais clientes do Serpro e Soluções acesse este [link](#).



É possível observar a partir das soluções implementadas em 2021 que a maioria é dedicada ao cidadão brasileiro, por meio da inovação ou da simplificação de soluções existentes, permitida pela integração entre bases de dados de governo. A interoperabilidade permite a melhora da qualidade das informações já existentes, elimina a necessidade de presença física da pessoa, garantindo a segurança e a integridade das operações.

Para viabilizar internamente a execução das soluções para o Governo voltadas às políticas públicas, o Serpro, no Plano Plurianual – PPA, está inserido no Programa 0807 – Programa de Gestão e Manutenção de Infraestrutura de Empresas Estatais Federais. A fonte para a cobertura desse orçamento é oriunda de recursos próprios do Serpro, decorrentes da receita de prestação de serviços.

No exercício de 2021, o Serpro executou R\$ 191 milhões, equivalente a 82,98% do orçamento total aprovado de investimentos que estabeleceu o montante de R\$ 230 milhões, observando os limites de R\$ 181 milhões para ativos imobilizados (bens, hardware e obras), aprovada pela Lei nº 14.144, de 22 de abril de 2021, e R\$ 49 milhões para os ativos intangíveis (software), dando destaque aos investimentos executados em novas tecnologias, infraestrutura do ambiente operacional de TI e infraestrutura de logística, com ênfase em segurança operacional.

É importante ressaltar que a geração de caixa operacional foi suficiente para a execução dos investimentos, assim como custear as demais despesas das atividades empresariais, sem a necessidade de repasses de verbas públicas, tampouco o financiamento de terceiros.

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



Para saber mais sobre as soluções que contribuem para as Políticas Públicas e a vinculação do resultado dos serviços prestados pelo Serpro aos clientes públicos, basta acessar a **Carta Anual de Políticas Públicas e de Governança Corporativa** publicada a cada exercício no endereço:

www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/contas-anuais

Cadeia de Valor do Serpro

Além do modelo de negócio, o Serpro também tem definida a sua Cadeia de Valor, que é a visão, em alto nível, de como são organizados, inter-relacionados e agrupados os macroprocessos e processos da empresa, para cumprir sua missão e entregar valor aos clientes.

A Cadeia de Valor do Serpro é composta por **Atividades finalísticas e Atividades viabilizadoras**.

Os processos finalísticos representam a essência da Empresa e estão associados às atividades-fim ou diretamente envolvidos no atendimento às necessida-

des de seus clientes, os processos viabilizadores são responsáveis por garantir os recursos necessários e contribuir para os processos finalísticos obterem sucesso junto aos clientes.

Figura 6 - Cadeia de Valor do Serpro

FINALÍSTICOS



VIABILIZADORES



LINHAS DE NEGÓCIO

Ambiente e
Conectividade de TI

Privacidade e Segurança

Softwares

Operações de Governo

Informação e Análise

Soluções Sob medida

Fonte: Serpro (2021)

Sustentabilidade no Serpro

No decorrer de toda a sua história, a Empresa tem disponibilizado à sociedade diversas inovações que transformaram a forma de o governo se relacionar com o cidadão e, mais que isso, o Serpro desenvolve a sua sustentabilidade para fazer um Brasil melhor, e volta-se também em desenvolver inovações para fazer um país digital e conectado. Nesse sentido, o Serpro também avançou em sua agenda ESG.

Nos últimos anos o ESG, ou ASG em português, que se refere à agenda Ambiental (*Environmental*), Social e de Governança (tomada de decisões, transparência e integridade) de uma corporação, tem se tornado uma referência para empresas dos mais diversos setores de atuação. A sustentabilidade econômica das empresas, passou a ser vista pelo mercado financeiro como um risco real em todo o cenário econômico global e, como resultado, os maiores gestores de recursos do mundo, os fundos de pensão e de *Private Equity*, declararam que passaram a considerar o risco ESG no mesmo patamar das avaliações de crédito e liquidez quando das decisões de investimento e na construção de portfólios.

O ESG representa uma expansão das fronteiras tradicionais do mercado corporativo, indo além da visão econômico-financeira de uma empresa, para a compreensão de seu papel, de sua responsabilidade e de seu impacto social e ambiental no mundo. Suas agendas - Ambiental, Social e de Governança - estão se

tornando um critério decisório para todos os agentes do mercado e vêm ganhando relevância em todas as esferas da economia.

O setor público, por sua própria natureza, também mantém sua agenda ESG constantemente atualizada por meio de suas ações, relacionadas com as próprias obrigações de Estado, e que fazem parte intrínseca da agenda pública.

Nesse sentido, o governo federal lançou em 2021 o Programa Nacional de Crescimento Verde (*Green Growth Program*), fruto da ação coordenada dos ministérios da Economia – ME e do Meio Ambiente – MMA, que dentre os principais objetivos estão a promoção do crescimento econômico por meio de ações ambientalmente sustentáveis; o aprimoramento da gestão de recursos naturais para impulsionar a produtividade, a inovação e a competitividade; a geração de empregos verdes de longo prazo; e o estímulo à conservação florestal, à proteção da biodiversidade e à captação de recursos nacionais e internacionais, públicos e privados, para o desenvolvimento de uma economia verde.

Diante disso, e da constatação pela Administração do Serpro de que a Empresa já atuava para melhorar sua eficiência energética e na constante evolução da governança corporativa, percebeu uma grande oportunidade de inserir o Serpro nesse contexto, que em suma permite uma avaliação completa e coordenada





dessas práticas antes isoladas na Empresa, e consequentemente melhores medição e comparabilidade com o mercado.

Para tanto, em 2021 o Serpro inseriu no seu planejamento estratégico a adoção de iniciativas que permitissem à administração, Diretoria Executiva e Conselho de Administração, a adequada mensuração de ações e práticas relacionadas à Agenda ESG quando incorporadas em seu dia-a-dia.

Como parte do processo o Serpro criou, em 2021, o Índice ESG Serpro com o objetivo de medir e coletar as informações relacionadas à prática de ações de sustentabilidade ambiental, social e de governança. O índice foi desenvolvido com base no Índice de Sustentabilidade da B3 – ISE-B3, sendo desconsideradas as questões exclusivas às empresas de capital aberto. O resultado do trabalho de diagnóstico demonstrou que o Serpro já adota, em sua estrutura e em seus processos, um conjunto de práticas de governança, ambientais e sociais consistentes, e que serviram de base para o desenvolvimento da estratégia ESG Serpro, a ser implementada a partir de 2022.

Na esfera ambiental, o Serpro concluiu o seu primeiro inventário de emissão de gases de efeito estufa – GEE, tomando como base o ano de 2019, visando obter os resultados para comparação excluindo o período atípico da pandemia. O principal objetivo da empresa é de melhorar seu posicionamento na agenda *Green*

Growth do Governo Federal, implementando estratégias sustentáveis economicamente de redução das emissões a médio e longo prazos, valorizando ações que adotem práticas menos intensivas em carbono.

O setor de tecnologia se caracteriza por ter suas fontes de emissão concentradas no consumo de energia da rede elétrica, de forma que essa é a maior preocupação quanto aos seus impactos econômicos e ambientais. Consequentemente, a principal estratégia das empresas do setor é a substituição da matriz energética, buscando no futuro ampliar seu suprimento a partir de fontes renováveis. Além disso, medidas de eficiência nos *data centers* e nas instalações prediais também são comumente aplicadas.

A companhia calculou a meta de mitigação recomendável para o horizonte 2030, cujo resultado foi de redução da emissão total de 27,5% até esta data, quando comparada a 2019, tendo sido elaborado o Plano de Mitigação GEE com os objetivos, metas e monitoramento necessários para que o Serpro atinja a meta recomendada. Para tanto, foram estabelecidos três pilares estratégicos de redução de emissões: (i) substituição da matriz energética; (ii) medidas de eficiência energética; e (iii) troca de gases refrigerantes.

O Serpro realizou ações ao longo do ano de 2021 que ensejaram a redução da emissão total, tais como, implementação do Plano de Eficiência Energética e a condução de projeto de otimização de processamento,

em que foram implementadas uma série de ações com o objetivo de tornar os sistemas legados mais sustentáveis, mantendo a qualidade dos serviços, porém, reduzindo de forma significativa o processamento e utilização de recursos do parque de máquinas do Serpro.

Além disso, o Serpro, um dos protagonistas da Transformação Digital do Governo Federal, como dito, já vinha desenvolvendo ao longo dos anos soluções de negócio com enorme impacto positivo no meio ambiente, que devolveram muito mais para o Brasil do que lhe foi absorvido. A Carteira Digital de Trânsito – CDT, por exemplo, é um aplicativo que guarda, no celular, a carteira de motorista e o documento do veículo e que disponibiliza aos proprietários de veículos a facilidade de realizar a transferência do bem de forma totalmente digital, possibilitando a assinatura do documento de transferência (ATPV-e) pela CDT para a realização da transação comercial. Ao substituir a versão física da Carteira Nacional de Habilitação – CNH e do Certificado de Registro e Licenciamento de Veículo – CRLV pela digital, o aplicativo que conta com mais de 20 milhões de usuários, eliminou a impressão e a circulação de milhões de documentos. É um dos cases mais importantes da transformação digital do Governo Federal.

Outro excelente exemplo de uma grande contribuição do Serpro no segmento do meio ambiente, com repercussão na economia mundial, foi o desenvolvimento da [Plataforma CBio](#), solução para atendimento



ao programa [RenovaBio](#), da [Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis – ANP](#), que visa a incentivar o crescimento do uso de biocombustíveis na matriz energética brasileira. A solução fomenta o mercado de biocombustíveis e a redução das emissões de gases do efeito estufa, cumprindo assim, os compromissos assumidos pelo Brasil no Protocolo de Paris. Por meio da plataforma, o programa já gerou mais de 30 milhões de Créditos de Descarbonização – CBios em pouco mais de um ano de operação. Os CBios são gerados pela plataforma por produtores e importadores de biocombustíveis, que contribuem para evitar o aumento de emissão de CO². Essa contribuição é quantificada e transformada em títulos financeiros comercializáveis em bolsa.

Para o ano de 2022, o Serpro investirá na implementação de indicadores que demonstrem os resultados de sustentabilidade ambiental alcançados.

No que se refere aos impactos sociais do negócio, a estratégia do Serpro é aumentar seus investimentos voltados para a Transformação Digital do Governo Federal, pois entende que esse esforço é a maior contribuição possível da companhia para a inclusão dos cidadãos brasileiros. O Serpro tem sido fundamental para que o Governo Federal impulsione a transformação digital que o país precisa para desburocratizar e facilitar a vida dos brasileiros. Por meio das soluções desenvolvidas pelo Serpro, o Governo está cada vez

mais conectado à sociedade, facilitando a obtenção de informações para o desenvolvimento de políticas públicas e o acesso dos brasileiros aos mais diversos serviços públicos, promovendo igualdade e inclusão.

O Gov.br é um exemplo disso. A plataforma desenvolvida pelo Serpro, e a ganhadora do prêmio iBest 2021 na categoria Governo, reúne, em um único ambiente, mais de 4,9 mil serviços públicos de mais de 200 órgãos e entidades federais de forma online. Com mais de 120 milhões de usuários cadastrados, ou seja, mais da metade dos brasileiros já utilizam a plataforma em seu relacionamento com o Governo Federal. A expectativa é que, até 2022, todos os serviços públicos estejam integrados à plataforma.

Além disso, o Serpro está focado, cada vez mais, no desenvolvimento de soluções digitais mais inclusivas, por meio do uso de ferramentas de acessibilidade e pela simplificação do acesso.

A nova versão do Imposto Renda Pessoa Física – IRPF 2021 é um exemplo. Por meio da validação biométrica obtida a partir do login Gov.Br, já é possível que o cidadão brasileiro obtenha a sua declaração pré-preenchida através do portal e-CAC, aumentando a assertividade no preenchimento da sua declaração anual para Receita Federal, evitando que fique sujeito a entrar na malha fina. Até o ano passado, esse benefício só alcançava os contribuintes que possuíam certificado digital (que precisa ser adquirido). Além disso,

a contínua otimização e melhoria dos serviços do IRPF permitiu que, para 2021, uma declaração fosse processada em, no máximo, 10 horas após a sua recepção, permitindo ao contribuinte acompanhar de forma mais ágil o resultado do processamento de sua declaração, por meio do Extrato IRPF.

A preocupação do Serpro com o desenvolvimento de soluções com boas práticas de acessibilidade é crescente. No ano de 2021, o Serpro desenvolveu a Plataforma de Governança Territorial do Incra, que reúne diversos serviços essenciais do instituto para beneficiários da reforma agrária, ocupantes de áreas rurais da União e proprietários de imóveis rurais, com altos índices de acessibilidade para permitir o uso público com dificuldade de acesso à internet e baixa familiaridade com a tecnologia.

Para tanto, foi desenvolvido um aplicativo que permite que os servidores se desloquem até as áreas mais remotas do país para coletar os dados de assentados rurais com o objetivo de acelerar a titulação de terra e a Reforma Agrária do país de forma que os produtores tenham acesso a novas linhas de crédito e possam investir em suas propriedades.

O compromisso contínuo do Serpro é de elevar o nível de boas práticas de acessibilidade em suas soluções, visando promover a inclusão digital de todos os brasileiros e prover uma melhor experiência aos usuários. O Serpro acredita que, ao integrar seus serviços

com ações de impacto voltadas à inclusão digital para os cidadãos brasileiros, favorecerá o acesso ao governo, ampliará a autonomia e capacidade de solução do cidadão melhorando, assim, a qualidade de vida dos brasileiros pelo acesso ao governo digital.

Com relação aos seus empregados, o Serpro possui uma política forte de gestão de pessoas com foco em valores e ações de cuidado integral. No contexto da pandemia de Covid-19, diversas iniciativas da empresa tiveram como objetivo a promoção do equilíbrio entre

trabalho e família, que foram reconhecidas com o Prêmio Melhores Práticas em Equilíbrio Trabalho-Família, concedido pelo Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos – MMFDH. O Serpro conquistou o segundo lugar na categoria “Empresa estatal do Poder Executivo Federal, Estadual, Distrital ou Municipal”.

De acordo com os critérios do Prêmio, as práticas adotadas pelo Serpro foram reconhecidas por seu valor social, eficácia, inovação, voluntariedade e replicabilidade. As ações realizadas geraram aumento do bem-estar e da qualidade de vida dos empregados e de suas famílias e maior capacidade de produzir os resultados pretendidos, além de possibilitarem estabelecimento de estratégias não habituais para suprir necessidades específicas e engajamento acima do cumprimento de um mínimo legal e potencial de implementação por outras organizações. As seguintes práticas de engajamento e relacionamento foram realizadas ao longo do ano: (i) implementação do *home office* logo no início da pandemia, em apenas uma semana, antes de outras instituições e sem que houvesse ainda uma legislação que orientasse a prática; (ii) adoção e o aprimoramento de diversos canais de comunicação, incluindo mensagens via aplicativo no celular e realização de lives para informar sobre questões laborais e de prevenção ao Coronavírus; (iii) reforço do relacionamento digital com seu corpo funcional, por meio de uma central de serviço personalizada, intitulada “Fale com a GP”;



(iv) disponibilização, em mais de uma plataforma, de atendimento médico ágil e virtual para empregados e familiares; e (v) investimento em um protocolo para o retorno seguro ao ambiente presencial.

Quanto à governança, o Serpro já é exemplo para o Brasil, e cada vez mais busca fortalecer a sua por meio de uma estrutura sólida amparada pela presença de administradores comprometidos e pela aplicação das melhores práticas de governança e gestão, pois com uma estrutura e arquitetura consolidadas é possível manter um modelo de governança sustentável.

Todo esforço coletivo empreendido para o adequado funcionamento do Modelo de Governança ao longo dos anos, vem sendo reconhecido tanto pelo mercado como pelos órgãos de supervisão e de controle e fisca-

lização. Em 2021 não foi diferente: pela quarta vez consecutiva, o Serpro recebeu a nota máxima em índice de governança entre as estatais brasileiras conquistando o certificado Nível 1 do Indicador de Governança – IG-Sest, concedido pela Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais – Sest, do Ministério da Economia, sendo a única da área de TI a receber a certificação. A avaliação é realizada com o auxílio de uma comissão independente e, no total, foram 63 empresas avaliadas, sendo que apenas 16 receberam a classificação nível 1, outras 15, nível 2, e mais da metade não foram contempladas.

Além disso, nos três últimos ciclos de levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública realizado pelo TCU – IGG-TCU, o Serpro se manteve na

categoria máxima, no patamar de “nível aprimorado”. Em 2021, mais uma vez, a empresa evoluiu na nota da avaliação, passando de 79 para 81,9.

Ademais, considerando que as boas práticas de *compliance* constituem um pilar de sustentação para os negócios do Serpro, cuja prioridade é atuar sempre orientado pela ética, integridade, conformidade e transparência, algumas ações voltadas à conformidade e à integridade tiveram destaque ao longo de 2021, como a estruturação e a implementação do processo de Avaliação de Integridade de fornecedores e parceiros de negócio e a atualização do processo de Gestão da Conformidade Institucional.

Também conhecida no mercado como *Due Diligence* de Integridade – DDI, a avaliação de integridade de fornecedores e parceiros de negócio foi implementada em setembro de 2021 e tem por objetivo aumentar a segurança nas parcerias e contratações de bens e serviços realizadas pelo Serpro, mitigando eventuais riscos no relacionamento comercial com fornecedores e parceiros de negócio. Para 2022 o desafio é estruturar e implementar o processo de DDI de clientes nacionais e internacionais contemplando duas frentes.

Em 2022, o Serpro buscará colocar a pauta ESG em outro patamar para alavancar a geração de impacto positivo para a sociedade, focando e priorizando as inúmeras iniciativas relacionadas ao tema que já estão em andamento.



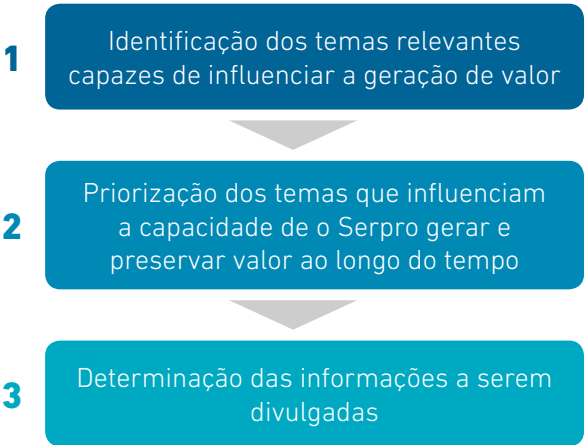
Materialidade

Em 2021 o Serpro intensificou esforços para a incorporação do pensamento integrado nos temas materiais estabelecidos e utilizados em seus instrumentos de governança.

Dentre as referências utilizadas estão as diretrizes da Estrutura Internacional para o Relato Integrado, emitida pelo *International Integrated Reporting Council – IIRC* (Conselho Internacional para Relato Integrado), uma coalizão global de reguladores, investidores, empresas, definidores de padrões, profissionais do setor contábil e ONGs, que compartilha a visão de comunicar a geração de valor.

A definição dos temas materiais ocorreu segundo as etapas de:

Figura 7: Definição de temas materiais



Fonte: Serpro (2021)

A partir dos direcionamentos da Estratégia Empresarial, a Diretoria Executiva debateu um conjunto de temas associados aos objetivos estratégicos (Figura

8), e priorizou aqueles com maior impacto sobre a geração de valor e que estavam relacionados ao Modelo de Negócio e à Cadeia de Valor.

Figura 8: Temas relevantes associados à estratégia

	Marca Serpro	- Transformação digital - Referência em Segurança	- Agenda ESG - Referência em LGPD
	Sustentabilidade econômico-financeira	- Receitas - Custos e despesas	
	Carteira de clientes	- Ampliação do mercado não OGU - Novos clientes OGU	Contratos internacionais
	Oferta de novos produtos e serviços	- Parcerias - Plataformas e soluções digitais inteligentes e inovadoras	
	Eficiência operacional	- Eficiência nas operações - Obsolescência - Tecnologias em estado da arte - Capacidade do Desenvolvimento	- Aprimoramento de processos - Gestão de pessoas - Desenvolvimento de pessoas
	Operador de governo da identidade digital	- Capacidades Críticas - Emissão de identidades digitais	Faturamento em serviços baseados em biometria

Fonte: Serpro (2021)

Especificamente nos processos de prestação de contas e de elaboração e divulgação de relatórios anuais, a adoção do Relato Integrado tem se fortalecido por meio da Instrução Normativa nº 84, de 22 de abril de 2020, do TCU e da publicação da Resolução nº 14, de 9 de dezembro de 2020, da Comissão de Valores Mobiliários – CVM.

O Relatório Integrado Anual do Serpro - Exercício 2021 foi elaborado seguindo todas estas diretrizes, resultando na consolidação de dois de seus relatórios (Relatório da Administração e Relatório de Gestão, na forma de Relato Integrado) neste Relatório Integrado Anual, que aborda conteúdos totalmente norteados pelos temas relevantes associados à estratégia e que geram benefícios para suas partes interessadas.

As áreas técnicas e diretores participaram da coleta de informações e o conteúdo foi construído colaborativamente por representantes das unidades numa abordagem sistêmica, que observou as exigências legais, a conformidade com normativos de órgãos de controle, e demonstrou como o Serpro está sólido na organização da sua Governança e Gestão, na sustentabilidade do seu negócio e na execução de sua estratégia empresarial. Foram também utilizadas informações contidas em outros instrumentos corporativos, publicados no [portal do Serpro](#).

O resultado deste esforço foi um relatório consistente, com informações gerais sobre o Serpro, aspectos de

Governança que contribuem para o cumprimento de suas finalidades, a Estratégia definida para o período, os resultados obtidos com seus processos de trabalho, ações, projetos e programas, além dos resultados das principais contas que compõem suas demonstrações financeiras e as perspectivas futuras.

As diretrizes da Estratégia de Governo Digital e os resultados da pesquisa de satisfação com os clientes

do Serpro são exemplos de insumos fornecidos por partes interessadas que contribuem para o estabelecimento da materialidade da Empresa.

Por fim, o Relatório Integrado Anual do Serpro - Exercício 2021 foi aprovado pela Diretoria Executiva e submetido para exame da Auditoria Independente, do Comitê de Auditoria e dos Conselhos de Administração e Fiscal do Serpro.





05

Governança, Estratégia e Desempenho

- ▶ Governança Corporativa
- ▶ Estratégia Empresarial
- ▶ Resultados e Desempenho da Gestão

Governança Corporativa

A governança do Serpro, como responsável por direcionar, supervisionar, monitorar e avaliar a atuação da gestão com foco no atendimento da estratégia empresarial e das expectativas das partes interessadas de forma satisfatória, adota mecanismos, como Liderança, Estratégia e Controle, que são postos em prática, com vistas à consecução das políticas públicas, à prestação de serviços de interesse da sociedade, e consequente geração de [valor público](#), além do fortalecimento da confiança das partes interessadas e da imagem institucional.

Dentre os mecanismos de Liderança, a Empresa tem um modelo de governança estruturado: O [Modelo de Governança e Gestão do Serpro](#) 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.

O Modelo de Governança e Gestão do Serpro é pautado na Política de Governança Corporativa do Serpro e tem como princípios direcionadores a capacidade de resposta, o compromisso, a eficiência, a equidade, a integridade, a legitimidade, a prestação de contas, a responsabilidade corporativa e a transparência, os quais, quando convertidos em práticas de governança corporativa, permitem o aperfeiçoamento da gestão, a harmonização de interesses, a sustentabilidade do negócio e a geração de valor para a perenidade da Empresa.

O Modelo de Governança Corporativa adotado pelo Serpro tem como objetivos:



Aprimorar o processo decisório para subsidiar a tomada de decisão



Reforçar o compromisso da empresa com a conformidade institucional



Orientar a adoção de ações que garantam a sustentabilidade da empresa



Fortalecer a imagem institucional e a reputação da empresa



Zelar pelo aprimoramento contínuo das práticas de governança e gestão



Gerar valor e confiança para as partes interessadas, de forma ética e sustentável



Aprimorar o processo de planejamento, execução e controle, assim como o desempenho da empresa



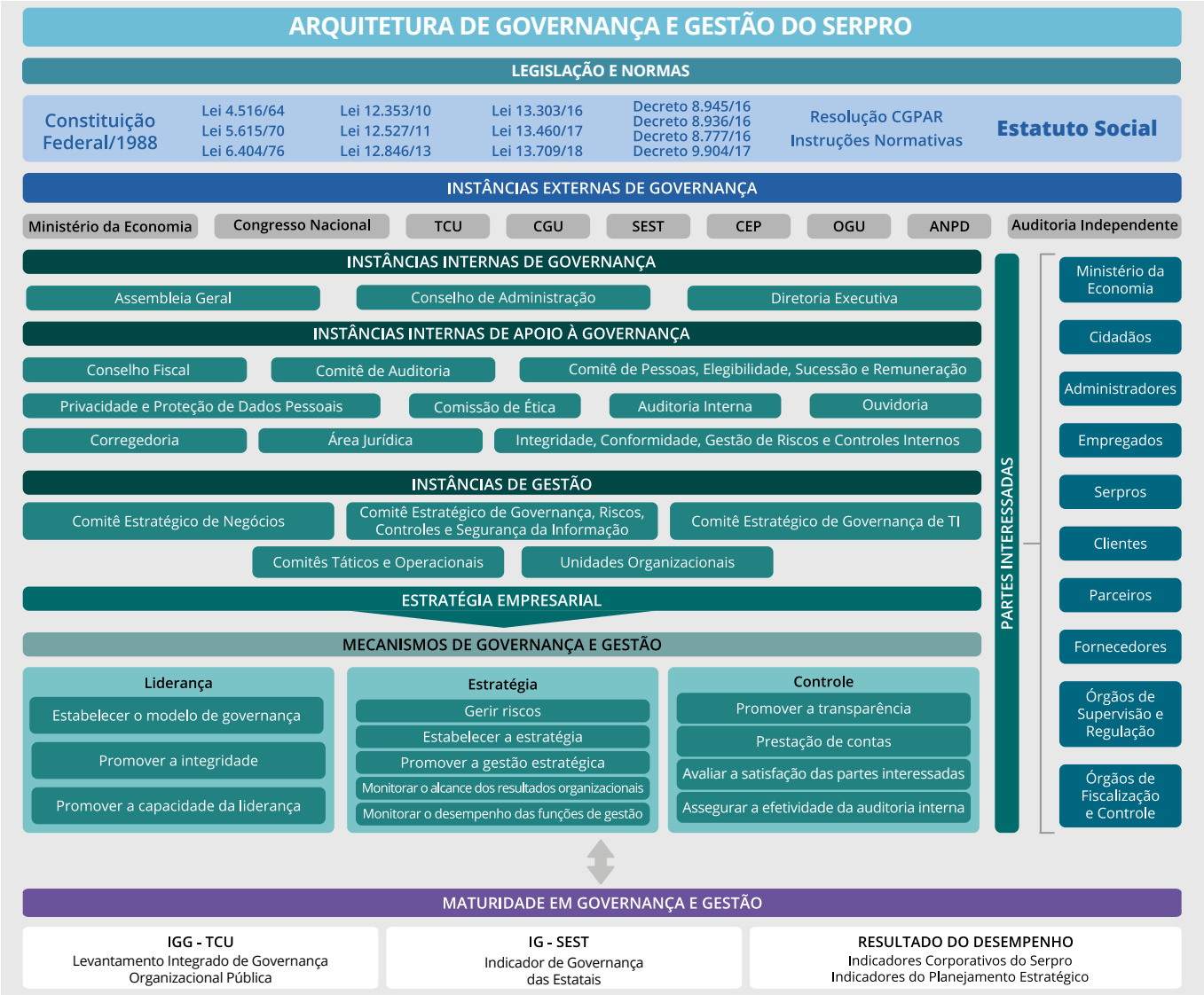
Aumentar a transparência e a divulgação de informações tempestivas e atualizadas, nos termos da lei

A [Estrutura de Governança e Gestão](#), apresentada e detalhada neste relatório, organiza e define o funcionamento da Empresa em consonância com o Estatuto Social para consecução dos objetivos organizacionais.

A estrutura define a relação com as instâncias externas e estabelece a atuação das suas instâncias internas e de apoio à governança e das instâncias de gestão, responsáveis por garantir que o direcionamento fixado pelos administradores seja realizado de forma eficiente, eficaz e efetiva na utilização dos recursos.

A [Arquitetura de Governança e Gestão](#) (Figura 9) representa o [arcabouço legal e normativo](#) que rege a atuação da Empresa. Apresenta ainda a relação entre as instâncias externas e internas, as partes interessadas, os mecanismos de governança e gestão, e a Estratégia Empresarial.

Figura 9: Arquitetura de governança e gestão do Serpro



Fonte: Serpro (2021)

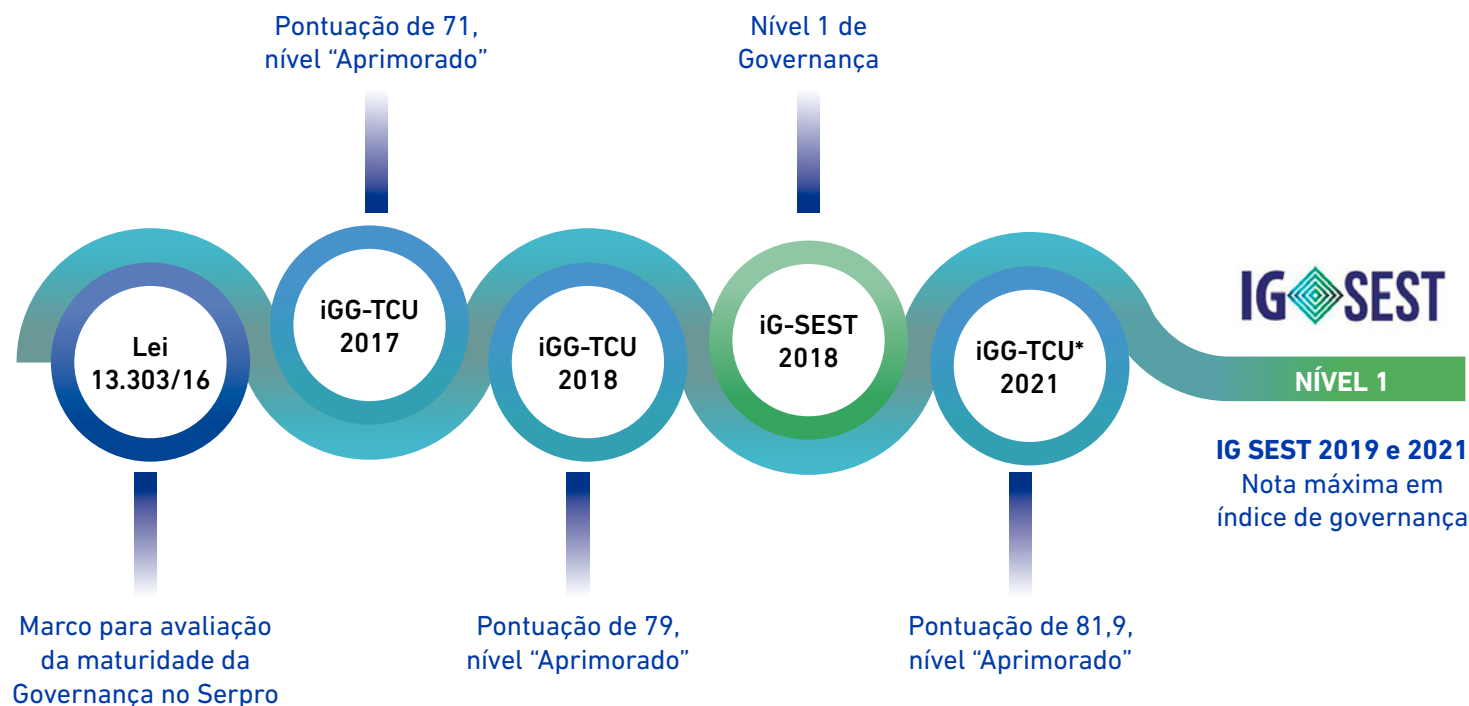
A [Maturidade em Governança e Gestão](#) retroalimenta o sistema, assim como reúne e organiza as principais avaliações e indicadores aplicados na monitoração periódica das práticas de governança e gestão, de forma a buscar sua melhoria contínua.

Como práticas da boa Governança estão: avaliar a estratégia empresarial, assegurar que a Empresa está

em observância às regras e aos princípios, que está zelando pela continuidade e sustentabilidade do negócio e pelas pessoas, avaliar os riscos, a reputação empresarial e se as ações estão transparentes e se a comunicação está efetiva, bem como garantir o balanceamento de poder e a segregação de funções na tomada de decisões críticas.

Desde a Lei das Estatais, a evolução da maturidade em governança e gestão do Serpro (Figura 10) vem sendo reconhecida nas avaliações dos órgãos de governança e controle e de organizações reconhecidas no Brasil e no exterior.

Figura 10: Maturidade em governança e gestão do Serpro



* não ocorreu a medição do indicador em 2020 devido à pandemia.

Fonte: Serpro (2021)

No ano de 2021, a evidência de que o Serpro procurou aprimorar as práticas de governança e gestão está no aumento expressivo do percentual medido pelos Órgãos de Controle em relação aos anos anteriores (de 84,83% para 91,91%). Dentre as dimensões propostas, o Serpro conseguiu em 3 (três) o percentual máximo. Nas demais, há possibilidade de melhorias, sendo proporcionalmente as dimensões de Gestão Orçamentária, Gestão de Contratações e Gestão de Pessoas que precisam de mais atenção (Gráfico 1).

Uma grande inovação promovida pela administração da companhia foi a transformação da antiga estrutura de gabinete institucional, capitaneada por um chefe de gabinete, em uma abordagem de “Escritório de Governança e Estratégia Corporativas”, alinhado com as melhores práticas de governança do IBGC.

Essa nova atuação, normalmente encontrada em companhias listadas na Bolsa de Valores, tem por objetivo coordenar e conectar o relacionamento dos três órgãos sociais da companhia, o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva e a Assembleia Geral, bem como o Conselho Fiscal, entre si e com os órgãos de controle, com foco em Governança para além do contexto regulatório. Isto, além de melhorar a performance dos órgãos, permitirá a melhor gestão societária, incluindo fortalecer o alinhamento da visão estratégica, dos direcionamentos e decisões, a organização

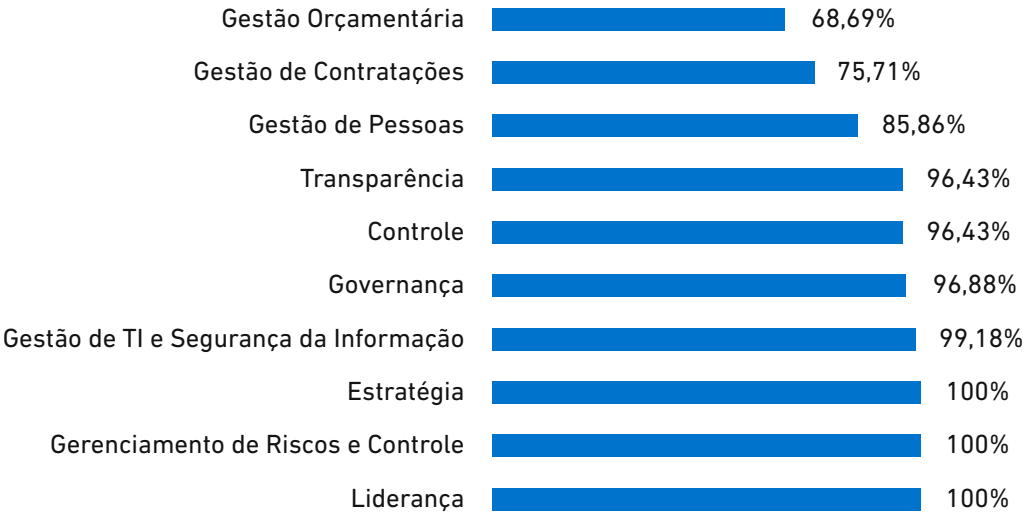
da documentação, dos respectivos registros e consequentemente maior transparência da administração e geração de valor aos *stakeholders*.

Além da melhoria contínua em governança e controle, o Serpro também tem trabalhado para aprimorar suas práticas ambientais e sociais. Atualmente o Serpro é signatário da A3P (Agenda Ambiental na Administração Pública) e está em trabalho de criação de indicadores e estabelecimento de comitê para dar transparência para as ações de responsabilidade so-

cioambiental realizadas pela Empresa, conforme informado no item 4.7. Atualmente entre as ações realizadas pelo Serpro, destacam-se:

- Programa de eficiência energética;
- Plano de logística sustentável;
- Programa Menina de TI;
- Plataforma Conecta.

Gráfico 1: Percentual de atendimento por dimensão medido pelos órgãos de controle



Fonte: Serpro (2021)



Ética e integridade

Relacionado ao mecanismo de liderança está a promoção da ética e integridade. Os administradores devem direcionar a Empresa a uma atuação organizacional que siga sempre na direção da ética e da transparência a fim de tornar a integridade um compromisso de todos. Este empenho foi intensificado em 2021 pelas diversas ações promovidas. Dentre elas a adesão à campanha governamental #INTEGRIDADE-SOMOSTODOSNÓS, que promove a integridade pública como forma sustentável de combater a corrupção, restaurar a confiança dos cidadãos e prestar serviços públicos com mais qualidade.

No Serpro a integridade empresarial vem sendo fortalecida a cada ano com o [Programa Corporativo de Integridade – PCINT](#) instituído há cinco anos, e que amadurece à medida em que a Empresa entende sua importância e incorpora novos procedimentos. O PCINT é a base para as ações de Integridade desenvolvidas no âmbito da Empresa.

O PCINT passou por algumas atualizações pontuais em 2021, e a partir do programa, diversos normativos foram elaborados, como por exemplo: Política de Integridade Anticorrupção do Serpro; Norma de recebimento e distribuição de presentes, brindes e hospitalidades; e Norma de avaliação de Integridade de Fornecedores e Parceiros.

Uma outra ação de destaque neste contexto de aprimoramento foi o início do processo de *Due Diligence* de Integridade – DDI, um marco de iniciativas de integridade inseridas em processos do Serpro.

As ações promovidas em 2021 também foram voltadas para a qualificação em ética e envolveram o corpo funcional e diretivo da Empresa, como capacitação de Conselheiros e Diretores, que tomaram conhecimento do Código de Ética, Conduta e Integridade do Serpro e também das atribuições da Comissão de Ética. Ademais, foram realizadas campanhas e oferecidas palestras voltadas para o tema. O Serpro sediou o Fórum Nacional de Gestão da Ética nas Empresas Estatais, cujo tema central foi “Ética em ambiente de Transformação Digital”.

A [Comissão de Ética do Serpro – CES](#), atuando de forma preventiva, disseminou orientações com o objetivo de que todos entendam a importância de um comportamento ético, como também cumpriu com o seu papel de apuração de infração ética, proferiu deliberações levando em consideração os aspectos éticos e legais relacionados a cada caso. Ao gerir bem o seu processo de gestão da ética, a CES coopera com a Governança do Serpro, evidência disso é que na dimensão “Promover a integridade - ÉTICA”, do IGG-TCU 2021, a Empresa avançou da nota de 83 para 91,5, ou seja, uma evolução de 10,25 %.

Com foco no aprimoramento de seus processos e fortalecimento da cultura de Governança, Riscos, Conformidade e Integridade, com relação à Conformidade Institucional, em 2021 foi revisto e atualizado o processo de Gestão da Conformidade Institucional, tendo como referencial a Norma ISO 37301 – Sistema de Gestão de *Compliance* bem como a inclusão da metodologia de avaliação simplificada, que tem por objetivo tornar o processo de verificação de aderência do Serpro aos marcos regulatórios mais célere, além de aumentar o grau de cobertura das avaliações de conformidade.

Destacamos que 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 contribui para o desenvolvimento dos temas afetos à sua competência.

Ainda dentro do contexto da Instância do Sistema de Integridade e de apoio à governança, temos a Ouvidoria e Corregedoria do Serpro.



Ouvidoria

A Ouvidoria do Serpro é o órgão setorial do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal e sua atuação é importante para promover a participação do usuário, especialmente ao disponibilizar um Canal de Denúncia, componente do Sistema de Integridade do Serpro que possibilita a apuração de eventuais irregularidades, tais como falhas de controle, fraudes internas e externas, atos ilícitos e descumprimento a princípios éticos e políticas internas. Este canal permite que a sociedade e os próprios empregados encaminhem denúncias relacionadas aos serviços, comportamentos e práticas na Empresa.

Em 2021, a Ouvidoria executou ações previstas no Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública – MMOP, desenvolvido pela Controladoria-Geral da União – CGU e instrumento de referência para a otimização dos objetivos, da estrutura e processos da Ouvidoria, sendo fundamental para a identificação de lacunas e para o desenvolvimento da ouvidoria com o objetivo de oferecer um canal seguro e efetivo.

Nesse ano, a Ouvidoria também implementou os Conselhos de Usuários de Serviços Públicos, que consistem em um mecanismo de participação direta dos usuários no acompanhamento da prestação e na avaliação dos serviços do Serpro, podendo acompanhar e participar da avaliação da qualidade e da efetividade da prestação dos serviços, propor melhorias na prestação dos serviços e contribuir para a definição de diretrizes para o adequado atendimento ao usuário, além de acompanhar e auxiliar na avaliação da atuação da ouvidoria.

Na última alteração do Estatuto Social do Serpro, a Ouvidoria foi deslocada da Presidência para se reportar diretamente ao Conselho de Administração.

Corregedoria

A Corregedoria do Serpro, no ano de 2021, de forma estratégica e com objetivo de melhoramento do seu desempenho como Corregedoria Setorial, de acordo com o modelo proposto pela Corregedoria-Geral da União – CRG, atuou para o aumento do atual patamar de maturidade, segundo o porte e o perfil de risco de suas operações.

Neste modelo de maturidade, estabelecido como ferramenta pela CGU, a Corregedoria do Serpro definiu ações e as respectivas alçadas de competência para melhorar a gestão correcional, permitindo que, nesse contexto corporativo, a atividade disciplinar possa ser ampliada a integridade pública dentro da Empresa, assumindo, por conseguinte, papel estratégico para a governança estatal.

Ao longo do ano, a atividade correcional enfrentou o desafio de responder a este novo paradigma e conduzir as mudanças necessárias nos procedimentos, estruturas e cultura institucional, de forma preventiva, apuratória e punitiva. Para alcançar a completude do Nível 2 – Padronizado, de um modelo de maturidade composto por 5 níveis, promoveu ações necessárias com vistas a cumprir integralmente os 6 macroprocessos-chave (KPAs) previstos para o nível almejado:



KPAs Previamente existentes

KPA 2.1 - Procedimentos Investigativos

KPA 2.2 - Responsabilização de Agentes
Públicos e Entes Privados



KPAs Cumpridos em 2021

KPA 2.3 - Desenvolvimento Individual

KPA 2.4 - Planejamento

KPA 2.5 - Gerenciamento e Apresentação
de Informações

KPA 2.6 - Interlocução e Cooperação



As evidências que comprovam o atingimento do Nível 2, lançadas no Sistema E-Aud em janeiro de 2022, conforme cronograma da CGU, demonstraram as práticas institucionalizadas de planejamento, gerenciamento e interlocução interna e cooperação com órgãos externos.

Na página da Corregedoria do Serpro estão disponíveis os Relatórios de Resultados Anuais, instrumentos relacionados ao tema e os canais de comunicação: www.transparencia.serpro.gov.br/etica-e-integridade/corregedoria

Para que os valores de integridade sejam incorporados às práticas organizacionais é fundamental ter o comprometimento dos líderes, que devem estar preparados e aptos quanto à promoção da **capacidade da liderança** que é mais uma prática vinculada ao mecanismo de liderança.

Relacionada à capacidade da liderança do Serpro os critérios gerais para seleção ou escolha de membros da Administração estão definidos em seu Estatuto Social, reformulado em 2021 em adequação ao Estatuto Modelo - Empresas de Grande Porte da Sest, que incorporou diretrizes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE para governança de estatais, alinhamento às boas práticas adotadas por empresas brasileiras de capital aberto e atendimento às recomendações de outras entidades de governança corporativa.

A verificação do cumprimento de critérios definidos, quando do ingresso de membros para os colegiados do Serpro é realizada pelo Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração – CPE, que teve suas atribuições revistas com a reformulação do Estatuto Social e, devido as várias alterações ocorridas no âmbito diretivo da Empresa em 2021, atuou muito ativamente para manutenção da conformidade, segurança e transparência do processo.

Anualmente o desempenho dos membros dos colegiados é avaliado e não foi diferente em 2021, o processo foi realizado seguindo os critérios estabelecidos e não só nas instâncias de governança, mas também foi aplicado em todos os níveis da Empresa.

O aprimoramento das competências dos administradores e demais membros dos colegiados, foram desenvolvidas considerando as oportunidades de desenvolvimento identificadas. Em 2021, foi criado o Plano de Capacitação dos Membros Sociais e Estatutários (Conselheiros): Em atendimento ao Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016.



Relacionamento com partes interessadas

O Serpro tem o compromisso de atuar com responsabilidade social, transparência e eficiência, fortalecendo sua imagem institucional e a confiança junto às partes interessadas. O relacionamento com as partes interessadas merece especial atenção, pois o equilíbrio entre as ações empresariais e as expectativas dos envolvidos é fundamental para a potencialização dos resultados organizacionais.

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

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



Ouvidoria

Um dos canais de comunicação é a Ouvidoria do Serpro. Conheça a página em: www.transparencia.serpro.gov.br/etica-e-integridade/ouvidoria



Comitê de Auditoria - COAUD

Além desse canal o Serpro também disponibiliza meio específico para o recebimento de denúncias pelo Comitê de Auditoria do Serpro – COAUD, conheça esse canal em: www.serpro.gov.br/menu/quem-somos/etica-e-integridade/ouvidoria/comite-de-auditoria/denuncia-ao-comite



Privacidade Digital do Cidadão e contato com o Encarregado de dados

Conforme previsto na Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD, o Serpro instituiu o canal de comunicação com os titulares de dados. Com uma conta no Gov.br, o titular de dados pessoais acessa o site [Privacidade Digital do Cidadão](#) para exercer os seus direitos.



O Encarregado pelo Tratamento de Dados Pessoais

É a pessoa que atua como canal de comunicação entre a instituição, os titulares dos dados e a Autoridade Nacional de Proteção de Dados – ANPD. Para falar com o encarregado, o titular de dados pessoais pode mandar um e-mail para o encarregado@serpro.gov.br.

Para saber mais acesse: www.serpro.gov.br/privacidade-protecao-dados

Transparência no Serpro

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.

O Serpro foi reconhecido, mais uma vez, como uma das estatais federais mais transparentes do país. A avaliação é do TCU, que analisou os níveis de informações do Portal da Transparência e Governança do Serpro, constatando que a Empresa atende, plenamente, à Lei de Acesso à Informação – LAI, ao Estatuto Jurídico das Empresas Estatais e às recomendações expressas pelas deliberações e acórdãos do TCU.

O **Portal da Transparência e Governança** do Serpro foi criado para facilitar a comunicação com a sociedade, governo e órgãos fiscalizadores e dar visibilidade aos instrumentos que disciplinam e viabilizam as ações de transparência e de governança corporativa. O Portal é uma das mais importantes ferramentas de *accountability* e participação social.

Para conhecer o portal da transparência do Serpro, basta acessar:

www.transparencia.serpro.gov.br



Políticas e práticas de Governança Corporativa

O Serpro está comprometido em manter e ter mecanismos, instrumentos e práticas que favorecem a evolução da maturidade em Governança Corporativa. Dentre as práticas e instrumentos estabelecidos estão:

- ▶ [Política de Governança Corporativa do Serpro](#)
- ▶ [Política Serpro de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais](#)
- ▶ [Política Corporativa de Segurança da Informação](#)
- ▶ [Política de Seleção e de Indicação dos Membros do Comitê de Auditoria do Serpro](#)
- ▶ [Política de Divulgação de Informações Relevantes](#)
- ▶ [Política de Transações com Partes Relacionadas](#)
- ▶ [Política de Porta-Vozes](#)
- ▶ [Política de Dividendos](#)
- ▶ [Política de Gestão de Pessoas](#)
- ▶ [Política Corporativa de Gestão de Riscos e Controles Internos](#)
- ▶ [Código de Ética, Conduta e Integridade](#)
- ▶ [Programa Corporativo de Integridade do Serpro](#)
- ▶ [Carta de Serviços ao Usuário](#)

Regimentos Internos: disciplinam sobre a constituição, a organização e o funcionamento dos colegiados estatutários, a saber:

- ▶ [Conselho de Administração](#)
- ▶ [Diretoria Executiva](#)
- ▶ [Conselho Fiscal](#)
- ▶ [Comitê de Auditoria](#)
- ▶ [Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração](#)

As políticas e práticas adotadas pela Empresa evidenciam que a Governança do Serpro vem atuando de forma transversal com as temáticas social e ambiental, o que tem fortalecido todo o sistema empresarial e reflete nos resultados, pois é ela que faz a conexão com as partes desse sistema, estabelecendo assim um fluxo adequado para que a gestão seja efetiva e o desempenho empresarial seja favorável.



Estratégia Empresarial

A Estratégia de Longo prazo da Empresa é idealizada para um horizonte de cinco anos com base em um conjunto de direcionamentos e prioridades de negócio e de tecnologia, de curto, médio e longo prazo e na análise de ambiente no qual a Empresa está inserida. Ela representa o propósito organizacional e é detalhada no instrumento denominado Plano Estratégico Empresarial, por meio de Objetivos Estratégicos de longo prazo voltados ao negócio, tecnologia e gestão e de metas de resultado para o próximo período.

O Plano Estratégico Empresarial é aprovado pelo Conselho de Administração – CA e passa por revisões e atualizações periódicas, conforme preconiza a Lei nº 13.303/2016, o que lhe confere a função de estabelecer e integrar as determinações estratégicas, e de promover que os demais instrumentos, áreas e processos empresariais mantenham estrita relação, aderência e sinergia ao que se pretende alcançar.

Em termos estruturais e metodológicos, a Diretoria Executiva direciona a elaboração da Estratégia da Empresa pela Visão, Missão, Valores e Propósito de Transformação. Estes componentes são desdobrados no Plano Estratégico Empresarial em objetivos estratégicos inspiracionais mais abrangentes e com panorama de longo prazo. Com a finalidade de tornar o Plano mais consistente e promover uma visão de alcance

de resultados empresariais a curto prazo, os Objetivos Estratégicos, por sua vez, são desdobrados em um conjunto de Metas e Resultados-Chave anuais.

O processo de elaboração do Plano Estratégico Empresarial é multidisciplinar, com a participação integrada de todas as áreas do Serpro. Ele se inicia com uma análise criteriosa de ambiente, realizada por uma rede de inteligência, formada por empregados voluntários, e um time de estrategistas, composto por profissionais indicados pela diretoria, para o levantamento e análise de dados e informações de oportunidades e ameaças e de forças e fraquezas.

Estes estudos de cenários são insumos para atualizar a análise de ambiente e para a Diretoria Executiva priorizar as ações que devem ser consideradas para o alcance da visão, do propósito empresarial e, consequentemente, definir o posicionamento estratégico que o Serpro pretende seguir. Neste contexto, são observados também os preceitos e direcionamentos estratégicos de Governo por meio de suas Políticas Públicas e Planos Nacionais e Setoriais, principalmente no que se refere à digitalização de serviços governamentais.

Após a aprovação pelo CA, o Plano Estratégico está pronto para execução. A etapa de monitoramento e controle evolui a cada ano, contemplando boas práticas como:

- O uso de indicadores que seguem o previsto no acrônimo em inglês SMART (S - específica; M - mensurável; A - atingível; R - relevante; e T - temporal) e dão concretude aos objetivos da Empresa.
- Periodicidade da análise mensal, bimestral, trimestral ou semestral, de acordo com a necessidade e viabilidade, pois se um indicador depende, por exemplo, de uma pesquisa semestral ou tiver poucas mudanças mensais, consequentemente não precisa ser avaliado em período curto.
- Participação de diferentes áreas e níveis hierárquicos no monitoramento das Metas, e definição do superintendente como responsável pela análise do indicador e do Diretor Supervisor pela aprovação do resultado. O progresso dos Resultados Chave é acompanhado neste momento por serem desdobramentos das Metas Estratégicas, independente das áreas que executam as ações.
- Publicação da mensuração e análise do indicador para dar ciência do progresso.
- Reuniões com o diretor responsável e os principais envolvidos em cada meta, o que torna mais efetivo o alinhamento dos resultados analisados no período, as discussões dos impactos e uma tomada de decisão mais ágil.



A consolidação dos resultados parciais do desempenho das metas é informada mensalmente à Diretoria Executiva e trimestralmente ao Conselho de Administração, o que garante um monitoramento contínuo e sistêmico, possibilita retroalimentar a estratégia, ajustar resultados-chaves e, se necessário, propor a revisão dos direcionamentos.

Durante o exercício de 2021, o Serpro reafirmou sua missão, visão e valores e manteve o compromisso com o Propósito de Transformação digital. Quanto ao desdobramento em Objetivos Estratégicos, o Conselho de Administração aprovou a proposta da Diretoria Executiva e deliberou pela continuidade dos Objetivos Estratégicos previstos para o período de 2021 e incorporou um novo Objetivo para atender as necessidades de Governo e se tornar referência de identidade digital para o cidadão.

A definição das Metas Estratégicas considera as mudanças no ambiente, as análises de riscos ao negócio, a avaliação e o monitoramento do desempenho da Empresa, e contemplaram diferentes caminhos para a entrega de soluções digitais de qualidade que promovam o melhor atendimento ao cliente:

- O alinhamento entre a sustentabilidade econômico-financeira e o plano de negócio foi representado pelas metas de 2.3 (Receita Operacional Bruta), 2.4 (Receita não OGU), todas as metas do OE 3 (3.1, 3.2,

3.3, 3.4 e 3.5), e também pelas metas 4.1 (Lançamento de produtos), 4.2 (Contratos de segurança) e 4.3 (Estabelecimento de Parcerias).

- A busca de qualidade às necessidades dos clientes e, conseqüentemente, aumentar receitas, foi prevista pela estruturação do Programa Serpro Ventures, que visa gerar valor por meio de inovação, novos conhecimentos ou escala em novos mercados.
- Para o novo Objetivo Estratégico, as metas foram voltadas a colocar o Serpro como referência em identidade digital e biometria com segurança e qualidade e tornar os serviços públicos de Governo mais eficientes.

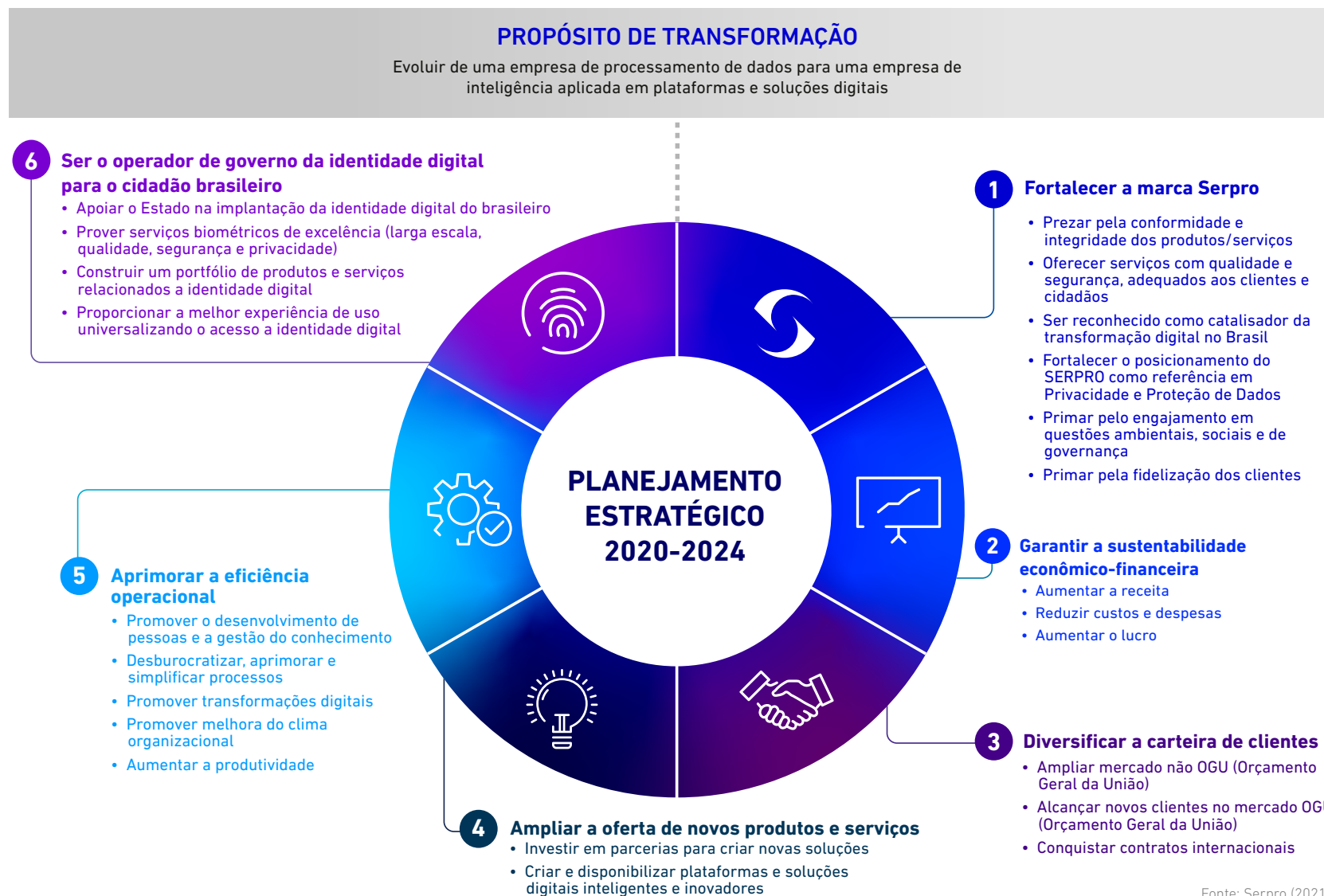
O Plano Estratégico Empresarial em 2021 foi composto por 6 (seis) Objetivos Estratégicos e 30 Metas, e dessas, cabe destacar: a identidade digital; o fortalecimento da marca Serpro como referência em LGPD e Segurança; o alinhamento às melhores práticas que compõem a Agenda ESG; a ampliação do mercado internacional; entre outras voltadas principalmente à sustentabilidade econômico-financeira da Empresa.

O alinhamento da estratégia de negócio e da estratégia de tecnologia da informação com o Plano Estratégico Empresarial ganha destaque em 2021. Em termos de tecnologia, priorizou-se os objetivos de ampliação da oferta de novos produtos e serviços e de ser o operador de governo da identidade digital para o cidadão brasileiro.



Planejamento estratégico

Figura 11: Planejamento estratégico - ciclo 2021



Fonte: Serpro (2021)

Objetivos estratégicos

Figura 12: Objetivos estratégicos



1. Fortalecer a marca Serpro: como elemento intangível de mensuração, pode ser expressa tanto no valor que a Empresa se propõe a gerar para seu negócio, como na percepção de valor que os clientes/usuários tem em relação a marca. O objetivo decorre de um esforço conjunto e multidisciplinar de diversas áreas em busca de geração de valor, qualidade e segurança e é, também, fruto do resultado dos demais Objetivos Estratégicos.



2. Garantir a Sustentabilidade econômico-financeira: direcionado a promover equilíbrio econômico-financeiro, o Objetivo demonstra maior solidez e credibilidade frente aos seus stakeholders. As estratégias de sustentabilidade visaram a diminuição da dependência financeira de grandes clientes de governo, e da volatilidade de mercados imposta pelas restrições do Orçamento Geral da União.



3. Diversificar a carteira de clientes: o Objetivo se traduz em esforços na diversificação, ampliação de mercados e retenção de clientes. Propõe aumentar a variedade da carteira com novos clientes no mercado nacional e ampliar o internacional.



4. Ampliar a oferta de novos produtos e serviços: tem o propósito de aumentar a oferta de novos produtos e evoluir a seleção de produtos existentes com soluções inovadoras e que usam as tecnologias mais modernas que a Empresa possa oferecer.



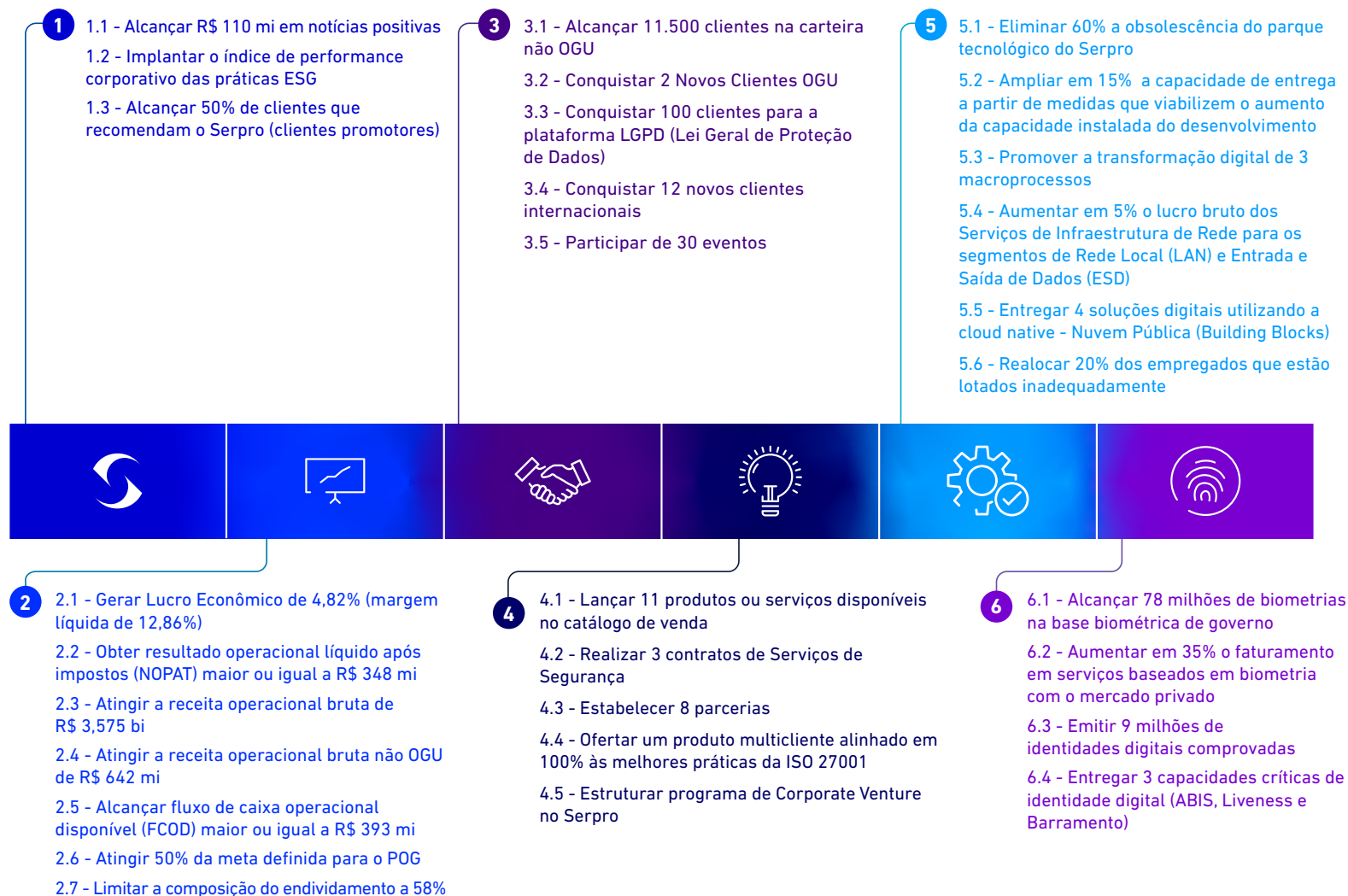
5. Aprimorar a eficiência operacional: focado na potencialização de resultados por meio do aprimoramento da infraestrutura operacional e dos processos internos, com destaque para a maximização dos recursos humanos em atividades prioritárias.



6. Ser o operador de governo da identidade digital para o cidadão brasileiro: atende aos preceitos de visão e propósito transformacional da Empresa em ser o propulsor da transformação digital do Governo. O objetivo visa a ampliar a base de identidades digitais por meio de soluções biométricas inovadoras.

Metas estratégicas

Figura 13: Metas estratégicas



Fonte: Serpro (2021)

Realização de iniciativas, projetos e programas

Portfólio de Projetos Estratégicos

A atualização constante do portfólio corporativo de projetos contribui para manter o comprometimento da organização com os objetivos estratégicos e com a vitalidade do portfólio estratégico, com destaque para o alinhamento entre os temas propostos e os objetivos estratégicos do governo, como o Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020, que instituiu a Estratégia de Governo Digital - 2020 a 2022, que prevê adotar tecnologia de processos e serviços governamentais em nuvem como parte da estrutura tecnológica dos serviços e setores da administração pública federal, e otimizar as infraestruturas de tecnologia da informação e comunicação.

Como projeto destaque em 2021, o Serpro Cloud Multi Nuvem tem por objetivo transformar a Empresa em um centro de excelência e suporte para a implantação de serviços de nuvem para todo o governo, por meio de parcerias com provedores privados de nuvens públicas, e contribuirá para o Objetivo Estratégico OE4 - Ampliar a oferta de novos produtos e serviços.

A manifestação de multinacionais em chamamento público possibilitou a participação de 6 potenciais parceiros de nuvem no projeto, o que colabora diretamente para a meta M4.3 - Estabelecer 6 parcerias comerciais associadas a produtos de catálogo. Resultados já

obtidos incluem a transformação do Serpro em parceiros Huawei e Microsoft, ajustes em relação a parcerias estabelecidas, novas parcerias sendo concluídas e o aprimoramento da estratégia, faturamento, suporte e consultoria relacionados ao produto Serpro Multicloud.



Para mais informações sobre as Ações, Programas e os Projetos Estratégicos do Serpro basta acessar:

www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas



Resultados e Desempenho da Gestão

Desempenho dos indicadores estratégicos

O cenário de dificuldades e incertezas se manteve em 2021 e o Serpro acompanhou e redirecionou suas estratégias com base nos instrumentos fortes de governança e gestão que utiliza para apoio às decisões, avaliação de riscos empresariais e mudança de rumos.

O desempenho das Metas Estratégicas foi acompanhado pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração durante todo o ano, o que permitiu assertividade e agilidade na correção de rumos e alcance de resultados significativos que consolidaram a Empresa como uma grande parceira na digitalização governamental. Em 2021 a Empresa focou na geração de soluções de TI, tanto para o mercado público quanto para o privado.

Os resultados de 2021 demonstraram um bom desempenho das ações, mesmo em um cenário cheio de incertezas. Das 30 metas definidas, 83% foram alcançadas (25 metas), conforme visão geral do desempenho apresentado a seguir:

Quadro 3: Desempenho dos indicadores estratégicos

OE	METAS ESTRATÉGICAS	REALIZADO	●	META	ALCANCE
OE1	ME1.1 Alcançar R\$ 110 mi em notícias positivas na imprensa	R\$ 226,87 mi	●	R\$ 110 mi	206%
	ME1.2 Implantar o índice de performance corporativo das práticas ESG	100,00%	●	100%	100%
	ME1.3 Alcançar 50% de clientes que recomendam o Serpro (clientes promotores)	66,67%	●	50%	133%
OE2	ME2.1 Gerar lucro econômico de 4,82% (margem líquida de 12,86%)	5,98%	●	4,82%	124%
	ME2.2 Obter resultado operacional líquido após impostos (NOPAT) maior ou igual a R\$ 348 mi	R\$ 506,71 mi	●	347,50 mi	146%
	ME2.3 Atingir a receita operacional bruta de R\$ 3,575 bi	R\$ 3.413,75 mi	●	R\$ 3.575 mi	95%
	ME2.4 Atingir a receita operacional bruta não OGU de R\$ 642 mi	R\$ 600,55 mi	●	R\$ 642 mi	94%
	ME2.5 Alcançar fluxo de caixa operacional disponível (FCOD) maior ou igual a R\$ 393 mi	R\$ 476,09 mi	●	R\$ 393 mi	121%
	ME2.6 Atingir 50% da meta definida para o POG	53,97%	●	50%	108%
	ME2.7 Limitar a composição do endividamento a 58%	51,80%	●	58%	-



OE	METAS ESTRATÉGICAS	REALIZADO	●	META	ALCANCE
OE3	ME3.1 Alcançar 11.500 clientes na carteira não OGU	13.879	●	11.500	121%
	ME3.2 Conquistar 2 novos clientes OGU	2	●	2	100%
	ME3.3 Conquistar 100 clientes para a plataforma LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados)	131	●	100	131%
	ME3.4 Conquistar 12 novos clientes internacionais	16	●	12	133%
	ME3.5 Participar de 30 eventos	51	●	30	170%
OE4	ME4.1 Lançar 11 produtos ou serviços disponíveis no catálogo de venda	11	●	11	100%
	ME4.2 Realizar 3 contratos de Serviços de Segurança	2	●	3	67%
	ME4.3 Estabelecer 8 parcerias	10	●	8	125%
	ME4.4 Ofertar um produto multicliente alinhado em 100% às melhores práticas da ISO 27001	100%	●	100%	100%
	ME4.5 Estruturar programa de Corporate Ventures no Serpro	100%	●	100%	100%
OE5	ME5.1 Eliminar 60% a obsolescência do parque tecnológico do Serpro	60,48%	●	60%	101%
	ME5.2 Aumentar em 15% a capacidade de entrega em relação a 2020, a partir de medidas que viabilizem o aumento da capacidade instalada do desenvolvimento	22,88%	●	15%	153%
	ME5.3 Promover a transformação digital de 3 macroprocessos	0	●	3	0%
	ME5.4 Aumentar em 5% o lucro bruto dos Serviços de Infraestrutura de Rede para os segmentos de Rede Local (LAN) e Entrada e Saída de Dados (ESD)	9,09%	●	5%	182%
	ME5.5 Entregar 4 soluções digitais utilizando a cloud native - Nuvem Pública (Building Blocks)	4	●	4	100%
	ME5.6 Realocar 20% dos empregados que estão lotados inadequadamente	8,57%	●	20%	43%
OE6	ME6.1 Alcançar 78 milhões de biometrias na base biométrica de governo	146 mi	●	78 mi	187%
	ME6.2 Aumentar em 35% o faturamento de serviços baseados em biometria com o mercado privado	46,92%	●	35%	134%
	ME6.3 Emitir 9 milhões de identidades digitais comprovadas	10,79 mi	●	9 mi	120%
	ME6.4 Entregar 3 capacidades críticas de identidade digital (ABIS, Liveness e Barramento)	3	●	3	100%



OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 - OE1

O OE1 surgiu no Plano Estratégico anterior e permaneceu em 2021 para reafirmar o compromisso do Serpro com a sua imagem. Todas as metas do OE1 foram alcançadas, com destaque para as mais de 14.000 notícias positivas em diferentes veículos, que representaram equivalência comercial de mais de R\$ 226 milhões, e o resultado positivo na satisfação de clientes, com 68% de clientes que recomendam o Serpro e 92% que se mostraram satisfeitos com a Empresa e suas soluções.

Ainda no OE1, o Serpro estruturou e implementou o índice ESG (*Environmental, social and governance*) para que em 2022 consiga medir o resultado das práticas priorizadas e demonstrar ao mercado como a Empresa lida com suas práticas ambientais, sociais e de governança.



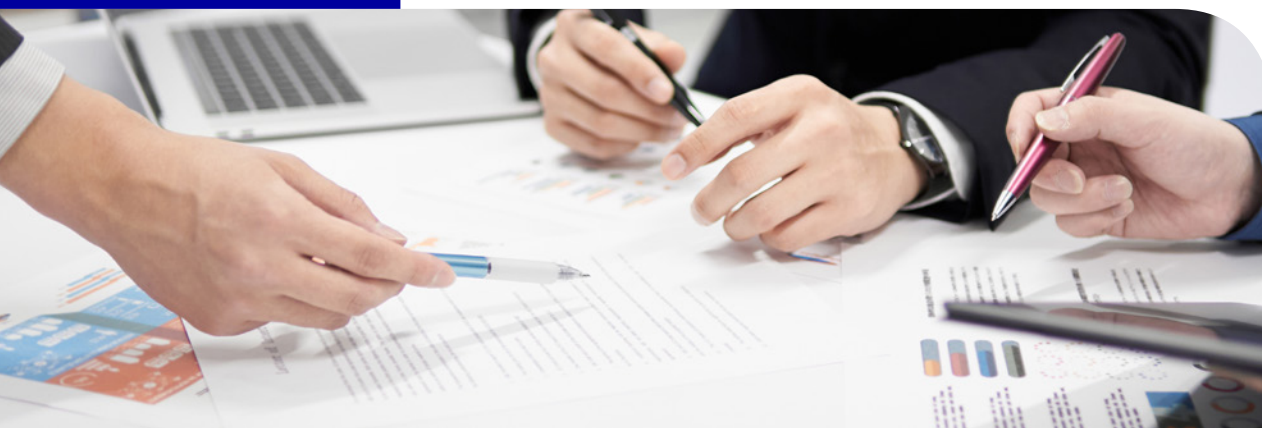
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 - OE2

No OE2 a Empresa consolida seus resultados econômico-financeiros e alcançou bom resultado. Apesar de não atingir a integralidade dos valores esperados nas metas ME2.3. Receita operacional bruta e ME2.4. Receita de clientes não vinculados ao OGU, houve aumento das receitas ME2.3 (4,13%) e ME2.4 (19,18%) em relação a 2020. Boa parte desse crescimento é fruto da estratégia de ampliação do mercado privado, partindo de R\$ 421 milhões em 2020 para R\$ 518 milhões em 2021, o que representa 23% de crescimento.

Além disso, o resultado alcançado ficou próximo à meta para o ano – 95% e 94%, respectivamente. Essas metas foram desafiadoras e permitiram que a Empresa alcançasse sucesso nos demais indicadores econômico-financeiros.



Desempenho



**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 - OE3**

Em 2021, as ações referentes à realização de negócios mantiveram no OE3 metas relacionadas à diversificação da carteira de clientes, com o intuito de reduzir o risco de dependência financeira atrelada a poucos clientes. A estratégia de negócios da Empresa no contexto da pandemia colheu resultados favoráveis e todas as metas do OE3 foram atingidas e superadas.

Os resultados comprovam o êxito da Empresa em ampliar sua atuação nos diversos segmentos e no mercado internacional. Dos 11.500 clientes na carteira não OGU esperados no ano, o Serpro ultrapassou a meta em mais de 2.000 clientes, alcançando 13.879 clientes, além da realização de 2 contratos com clientes OGU, para desenvolvimento de produtos dentro da cadeia produtiva dos órgãos, como a identidade digital para Embarcação e Amadores para a Marinha, similar à Carteira Nacional de Habilitação – CNH Digital, e o contrato com o Tribunal Superior Eleitoral – TSE por 5 anos, de R\$ 14 milhões/ano. Este último contrato permitirá o aprimoramento das soluções que usam biometria e dialoga diretamente com o Objetivo Estratégico OE6.

Desde 2019 o Serpro tem buscado se firmar como *player* relevante em privacidade e proteção de dados, relacionada à Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD e, em 2021, a Empresa deu mais um passo nesse caminho ao superar a meta de cliente LGPD em mais de 31%, alcançando 131 clientes na plataforma.

O desafio de internacionalização dos produtos Serpro foi superado com a conquista de 16 clientes no ano. A Empresa terminou o ano com 21 clientes de 3 continentes diferentes (América, Europa e Ásia) na carteira. Novos negócios foram alavancados por meio da participação em eventos. Em 2021, a pandemia estimulou a realização de eventos à distância, fazendo com que a Empresa estivesse presente em 51 eventos, mais de 70% acima da meta estipulada para o ano, que era de 30 eventos.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 - OE4**

O OE4 busca ampliar a oferta de produtos e serviços e teve como base alavancar a inovação. Foram alcançadas 4 das 5 metas estratégicas com destaque para a meta lançar 11 produtos ou serviços disponíveis no catálogo de venda da Empresa que incrementou o catálogo de produtos, como o Registro Nacional de Veículos em Estoque – RENAVE que permite a transferência digital do veículo.

Outra forma de ampliar a oferta de produtos e serviços foi por meio de parcerias estratégicas que permitiram alcançar novos mercados, unir esforços e complementar o que já era feito. Em 2021, foram firmadas 10 parcerias voltadas para o setor público por meio da plataforma Multinuvem, da solução Endereço Certo e de *Robotic Process Automation – RPA*. O processo de internacionalização mostrou a oportunidade de ofertar soluções de segurança e a Empresa adicionou uma meta para oferecer um produto multicliente alinhado à ISO 27001, sendo escolhido o Datavalid em 2021 com resultados positivos alcançados no último trimestre do ano.

Outra iniciativa relacionada à inovação foi a estruturação do programa Serpro Ventures, que reúne esforços corporativos com características empreendedoras para criação de novos negócios, internos ou externos, voltados à inovação e exploração de novos mercados por novos produtos ou serviços.

A meta referente a contratos de segurança alcançou 67% do previsto, tendo sido realizados 2 contratos (FUNAI e DNIT) dos 3 pretendidos.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 5 - OE5**

O OE5 – Aprimorar a eficiência operacional é mais abrangente que os demais objetivos por estar voltado a ações internas e articula com os outros OEs. O Serpro renovou seu parque tecnológico, alcançando a meta de obsolescência (“Eliminar 60% da obsolescência”). O valor do ativo considerado obsoleto no parque tecnológico da companhia decresceu de R\$ 209 mi (44%) em 2020 para R\$ 93 mi (17%) em 2021. Na Meta Estratégica que visava aumentar a capacidade de entrega, o Serpro elevou em quase 23% a quantidade de pontos de função (PF) entregues, alcançando 325,14 mil PFs em 2021.

Em relação às metas não alcançadas no OE5, a digitalização dos macroprocessos de Gestão de Pessoas, Econômico-Financeiro e de Pós-Venda ocorreu em 83 (54%) dos 155 serviços mapeados. Além dessa, a meta de realocação de empregados especialistas em desenvolvimento para a Diretoria de Desenvolvimento e especialistas em negócios em TI para a Diretoria de Relacionamento com Clientes atingiu 6 (8,57%) realocações dos 70 empregados mapeados em 2021 e mais 2 (2,86%) têm previsão de realocação em 2022. A pandemia causou bastante impacto negativo nessas entregas, seja pelos desafios enfrentados pelos fornecedores em concluir suas entregas, seja pelas dificuldades impostas à realocação de pessoas pela companhia.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 6 - OE6**

O OE6 buscou tornar o Serpro operador de governo da identidade digital para o cidadão brasileiro, descomplicar, ampliar e agilizar o acesso do cidadão a serviços públicos, além de integrar serviços públicos em larga escala por meio de soluções de identificação digital.

Todas as metas do OE6 foram alcançadas e atestam a capacidade de implementação de um ecossistema biométrico de governo. A base biométrica alcançou 75 milhões de indivíduos, mais de 146 milhões de biometrias (fotos e digitais) e quase 11 milhões de identidades digitais foram comprovadas. Esses avanços permitiram que a Empresa obtivesse em 2021 uma receita de R\$ 103,64 mi vinculada a soluções de biometria e identidade digital.

Para alcançar esses resultados, a Empresa buscou fortalecer sua infraestrutura de biometria entregando 3 capacidades críticas no ano: Automação de Identificação Biométrica, que permite responder à pergunta “quem é você?”; *Li-veness*, que possibilita verificar se a pessoa que está do outro lado da tela do celular ou do computador está “ao vivo”; e Barramento Biométrico, que possibilita que todas as validações biométricas sejam agregadas em uma única tecnologia.

Ao final de 2021, o Serpro assinou contrato com o Tribunal Superior Eleitoral - TSE para viabilizar o Documento Nacional de Identificação em conjunto com o órgão.



Desempenho dos indicadores corporativos

A Diretoria Executiva e o Conselho de Administração monitoraram, periodicamente, o cumprimento das metas de desempenho do Serpro pela avaliação de um conjunto de 16 indicadores corporativos, apresentados no quadro a seguir distribuídos por dimensões.

Quadro 4: Desempenho dos indicadores corporativos

DIMENSÕES	INDICADORES CORPORATIVOS	REALIZADO	META	ALCANCE
SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DOS NEGÓCIOS	1. Índice de Caixa Mínimo	7,63	3	254,33%
	2. Liquidez Corrente	2,63	1,8	146,11%
	3. Margem EBITDA	23,23%	18,41%	126,18%
	4. Margem Líquida	14,02%	12,86%	109,02%
	5. ROE - Rentabilidade Sobre o Patrimônio Líquido	21,31%	19,90%	107,09%
	6. Índice de Inadimplência	4,13%	5,25%	127,12%
CLIENTES	7. Crescimento de Vendas (Receita Líquida)	-1,4%	2,4%	0,00%
	8. Satisfação do Usuário com Atendimento	95,81%	94,5%	101,39%
EFICIÊNCIA OPERACIONAL	9. Disponibilidade Média de Nível de Serviço	99,73%	99,52%	100,21%
	10. Índice Médio de Eficiência Produtiva	1,80	1,00	180,00%
	11. Efetividade do Faturamento do Desenvolvimento	98,85%	95,00%	104,05%
DESENVOLVIMENTO HUMANO	12. Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho	75,4%	79,00%	95,44%
	13. Horas de Treinamento	63,89h	38,00h	168,13%
GOVERNANÇA	14. Índice de Gerenciamento de Riscos Operacionais	100,00%	100,00%	100,00%
	15. Índice de Governança e Gestão - IGG Serpro	91,91%	80,00%	114,89%
	16. Índice de Integridade	7,9	7,5	105,33%

Legenda: ■ <90% ■ >=90% e 100% ■ >=100%

Fonte: Serpro (2021)

DIMENSÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA

Um conjunto de 10 (dez) indicadores foram monitorados nessa dimensão, todos com resultados que superaram metas bastantes arrojadas para 2021. Dentre os indicadores dessa dimensão, destacam-se:

Índice de Caixa Mínimo: O índice de caixa mínimo é um indicador empresarial, vinculado à Necessidade de Capital de Giro, demonstrando o nível de reserva em caixa que a Empresa dispõe para honrar seus pagamentos em determinado período. A formação desse indicador é baseada na compatibilização entre o ciclo operacional e o ciclo financeiro.

No final do exercício o indicador alcançou o resultado de 7,63 superando a meta de 3,00 estabelecida para o período. Considerando que a Necessidade de capital de giro – NCG para 2021 é de cerca R\$ 245,1 milhões, o índice mínimo de caixa de 3,00 representa a reserva de aproximadamente R\$ 735,4 milhões ao longo do exercício de 2021, conforme direcionamento constante no Planejamento Estratégico. No final do exercício o saldo de caixa foi de R\$ 1.869,7 milhões, situando-se 154,2% acima da reserva mínima. Isso é fruto da reserva acumulada ao longo do exercício anterior e da redução do nível de desembolsos em 2021, devido à redução em gasto total na ordem de 3,28%, influenciada principalmente pela redução de saídas relativas a gasto com pessoal (efeito do PDV).

Vale ressaltar a importância da manutenção de caixa em níveis satisfatórios ao longo do exercício, para manter o fluxo de pagamentos e evitar atrasos, despesas financeiras e demais prejuízos econômico-financeiros que impactam negativamente o resultado empresarial. Embora, quanto maior este indicador, menor a probabilidade de a empresa ficar insolvente,

cabe ressaltar que quanto maior a conta caixa e equivalente, maior o custo de oportunidade a Empresa incorre (aplicação em outra opção mais rentável), sendo que a remuneração desta conta tende a acompanhar a taxa básica da economia (SELIC).

Margem Líquida: representa o lucro líquido de cada serviço prestado e em 2021 reduziu 2,1 p.p. em relação a 2020. O Serpro apresentou 14,0% de lucro líquido de cada real de venda que restou após a dedução de todas as despesas, inclusive imposto de renda.

Margem EBITDA: apresentou crescimento de 5,5 p.p., saindo de 17,7% no exercício de 2020 para 23,2% em 2021, o que reflete o crescimento de 41,0% do lucro oriundo das atividades operacionais, o que desconsidera elementos que são puramente financeiros, como a depreciação de ativos. Esse resultado foi influenciado, principalmente, pela redução dos gastos totais em 4,6% e crescimento da receita líquida em 1,9% quando comparado ao exercício anterior.

Rentabilidade sobre Patrimônio Líquido: reduziu 10,6 p.p., saindo de 33,9% em 2020 para 21,3% em 2021, devido à redução do lucro líquido em 11,4% e ao crescimento do patrimônio líquido em 9,9%, resultante da geração de lucro em 2021.

Liquidez Corrente: evolução em 0,5 (índice), saindo de 2,1 em 2020 para 2,6 em 2021. O indicador apresentou melhoria devido ao crescimento do Ativo Circulante (8,9%) combinado com a redução do Passivo Circulante em -10,7%.

DIMENSÃO CLIENTES

Para a dimensão Clientes, são apresentados 2 (dois) indicadores dos quais se destaca o indicador **“Satisfação do Usuário com Atendimento”**:

Satisfação do usuário: Este indicador é ponto chave para o sucesso da Digitalização dos Serviços de Governo e um atendimento ágil e assertivo está dentro das metas estratégicas do Serpro. Para alcançar este resultado o Serpro investiu na automatização e integração de seus canais de atendimento, saindo do simples atendimento telefônico para um atendimento em plataformas digitais, como o WhatsApp.

A utilização de sistemas de inteligência artificial, em conjunto com as ferramentas de atendimento contribuíram para aumento da velocidade de respostas aos usuários. Todo o esforço do Serpro está alinhado às tendências do Consumo de Serviços de Tecnologia para 2022, pois no ano de 2021, o Serpro atingiu o volume nessa modalidade na ordem de 1.833.055 atendimentos.

Conforme indicadores de mercado, o Serpro se dedicou a prover o uso simultâneo e interligado de diferentes canais de comunicação com a possibilidade de migração entre eles, o que é definido no mercado como atendimento *Omnichannel*.

Mais importante do que atender rapidamente é atender bem, e nesse quesito o Serpro surpreende as expectativas a cada ano. Em 2021 atingiu-se 95,81% de satisfação do usuário, com uma amostra de 24% dos atendimentos; o que supera a meta definida de 94,5% em 1,31 p.p. e o resultado obtido em 2020 (94,14%) em 1,67 p.p.

DIMENSÃO EFICIÊNCIA OPERACIONAL

Nessa dimensão os 3 (três) indicadores superaram a meta, evidenciando a capacidade da Empresa de produzir com economia e otimização de recursos, sem prejudicar a qualidade.

Disponibilidade média de Nível de Serviço: é utilizado para o programa de Remuneração Variável Anual - RVA no Serpro e alcançou o resultado de 99,73%, ou seja, 0,21 p.p. acima da meta estabelecida que é de 99,52%. Em 2021, dos 786 serviços distintos hospedados no Centro de Dados, 744 foram serviços sob medida (94,66%) e 42 eram serviços multiclentes (5,34%).

Índice Médio de eficiência produtiva: mede a eficiência global no desenvolvimento de sistemas no Serpro em relação à eficiência observada no mercado. O valor apurado para 2021 corresponde a 1,8 e a meta estabelecida é $\geq 1,0$. Em comparação ao ano anterior 2021 mostra um crescimento de 22,88% em relação ao volume de PF entregue. O resultado apurado representa uma produtividade 1,7 vezes superior ao mercado (16,15 HH/PF) referenciada pelo ISBSG (*International Software Benchmarking Standards Group*).

Efetividade do Faturamento do Desenvolvimento: mensura a eficiência operacional do desenvolvimento versus a efetividade do faturamento. Em 2021 atingiu o percentual de 98,85% superando em 3,85 p.p. a meta definida de 95,00%. Para o sucesso do indicador, destacam-se demandas significativas e entregues aos clientes Ministério da Economia, Conselho Curador de Honorários Advocatícios – CCHA, Receita Federal do Brasil – RFB e SEBRAE. Este indicador observa o faturamento dos Pontos por Função-PF entregues em cada mês, cabendo às áreas de negócio e desenvolvimento o acompanhamento do faturamento de cada solicitação de serviço efetuada.



DIMENSÃO DESENVOLVIMENTO HUMANO

Na dimensão Desenvolvimento Humano, foram monitorados o Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho e o indicador Horas de Treinamento, este último com desempenho superior à meta prevista.

Horas de Treinamento: os empregados em média tiveram 63 horas de treinamento, o que representa 168,28% da meta anual esperada de 38 horas. O atingimento da meta foi alcançado desde agosto/2021, principalmente pelas performances das diretorias da DP, DIRAD, DIOPE e DIDES.

DIMENSÃO GOVERNANÇA

Essa dimensão é composta por 3 (três) indicadores que alcançaram o desempenho previsto decorrente da evolução da maturidade de Governança do Serpro.

Índice de Gerenciamento de Riscos: Todos os processos tiveram riscos mapeados no decorrer de 2021, atingindo 100% de cobertura da gestão de riscos. O ano foi concluído com 517 riscos em monitoramento, dos quais 31 são classificados como críticos e requerem maior atenção dos gestores. Importante ressaltar que em 2018 o percentual de cobertura de riscos era de 31,82%, e alcançar 100% é uma meta perseguida pela administração ao longo desse período.

Índice de Governança e Gestão do Serpro (IGG – Serpro): é resultado da consolidação de indicadores e tem como foco a elevação dos níveis de maturidade da Empresa em Governança Corporativa. Neste ciclo de 2021 foi considerado como escopo o Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas, do Tribunal de Contas da União (IGG – TCU) e o Indicador de Governança,

da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (IG-Sest), tendo como objetivo medir a aderência das práticas do Serpro às recomendações dos órgãos de controle, fiscalização, regulação e gestão. O índice de aderência à legislação, normas e boas práticas ratifica a consistência da governança da Empresa desde a primeira medição em 2019 quando atingiu 84,83%. Em 2020 não houve medição pelos Órgãos de Controle e em 2021 a Empresa alcançou 91,91%, devido aos aprimoramentos de práticas e atualização de normas internas.

Índice de Integridade: o Serpro obteve desempenho de 7,9 para uma meta de 7,5. O resultado é decorrente da aplicação do questionário Guia Temático: Integridade, Prevenção e Combate à Corrupção pela própria organização, ou seja, são resultados de AUTOAVALIAÇÃO. O objetivo é proporcionar a reflexão, aprendizagem e melhoria das práticas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade.

Para saber mais sobre os Indicadores Corporativos - ciclo 2021 acesse:

www.transparencia.serpro.gov.br/governanca/governanca-corporativa/indicadores-corporativos



Resultados e metas não alcançadas dos indicadores Corporativos

Dos 16 indicadores acompanhados, 14 atingiram as metas e os 2 relacionados a seguir tiveram resultados aquém do estabelecido, mas com significativa tendência de melhora.

CRESCIMENTO DE VENDAS

Atingiu -1,4% em 2021, sendo que no mesmo período em 2020 atingiu -6,29%, demonstrando que houve progresso significativo mesmo sem o atingimento da meta. O não atingimento da meta de 2,4% de crescimento deve-se a diversos fatores. Os principais deles são:

- O mercado OGU registrou no ano um crescimento de 1,40% e o não OGU cresceu 19,18%. O resultado conjunto nos dois mercados garantiu uma receita total 4,13% superior à do ano anterior. Contudo, devido à redução da diferença entre os índices de correção aplicados em cada ano, o indicador, que vinha registrando sucessivos valores positivos, caiu a partir de outubro (onde registrou 0,89% de crescimento) e encerra o ano negativo.
- A participação do mercado OGU (com menor crescimento) e do não OGU no resultado total da Empresa foi de 82,4% e 17,6%, respectivamente, praticamente igual a 2020. Para reverter a situação em 2022 a Empresa deverá continuar a investir na reformatação de seus serviços e definição de novas formas de negociação mais atrativas para o mercado OGU, e na expansão de sua atuação nos diversos segmentos do mercado não OGU.

ÍNDICE DE QUALIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Alcançou 95,44% da meta em um cenário pandêmico. Em 2021, um total de 2.282 empregados responderam à pesquisa. O Serpro obteve uma nota final de 75,4 pontos, numa escala de 100. Essa nota é uma média das pontuações das 12 categorias criadas para mensurar a percepção dos empregados sobre o ambiente de trabalho.

Desempenho dos indicadores corporativos - Acórdãos do TCU

No Acórdão TCU nº 598/2018-Plenário, foram avaliadas a economicidade, eficiência, eficácia e legalidade dos serviços de tecnologia da informação prestados pelo Serpro e foi determinado que a Empresa definisse um conjunto mínimo de indicadores para mensurar aspectos de desempenho e de resultado dos processos de trabalho organizacionais relevantes.



► Eficiência operacional do desenvolvimento



► Tempo médio para entrega de demanda



► Score de qualidade de software



► Índice ponderado de eficiência na utilização de pessoal



► Percentual de automação de ambientes



► Índice médio de eficiência produtiva



► Efetividade do faturamento das entregas do desenvolvimento de software

Nesse sentido, além dos indicadores estratégicos e dos indicadores corporativos supracitados que são acompanhados periodicamente pelas instâncias de governança, conforme definido em seu Estatuto Social, o Serpro acompanha outros sete indicadores em atendimento ao disposto no Acórdão TCU nº 598/2018-Plenário, conforme a seguir:

Estatuto Social do Serpro dispõe:

Art. 19. Sem prejuízo das demais competências previstas na legislação, compete ao Conselho de Administração:

XI - aprovar o plano estratégico, o plano de negócios, o plano de investimentos e as metas de desempenho, que deverão ser apresentados pela Diretoria Executiva, e acompanhá-los periodicamente;

Art. 24. Compete à Diretoria Executiva, no exercício das suas atribuições decisórias concernentes às finalidades do Serpro e respeitadas as diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração:

VI - monitorar as metas de desempenho do Serpro, elaborando relatórios gerenciais com indicadores de gestão e avaliando, no mínimo:

- a)** a sustentabilidade econômico-financeira dos negócios;
- b)** o nível de suficiência da capacidade de produção e desenvolvimento e de prestação de serviços compatíveis com as demandas e expectativas dos clientes;
- c)** o grau de satisfação dos clientes;
- d)** a evolução dos níveis de serviços prestados; e
- e)** os riscos estratégicos e as respectivas medidas de mitigação;

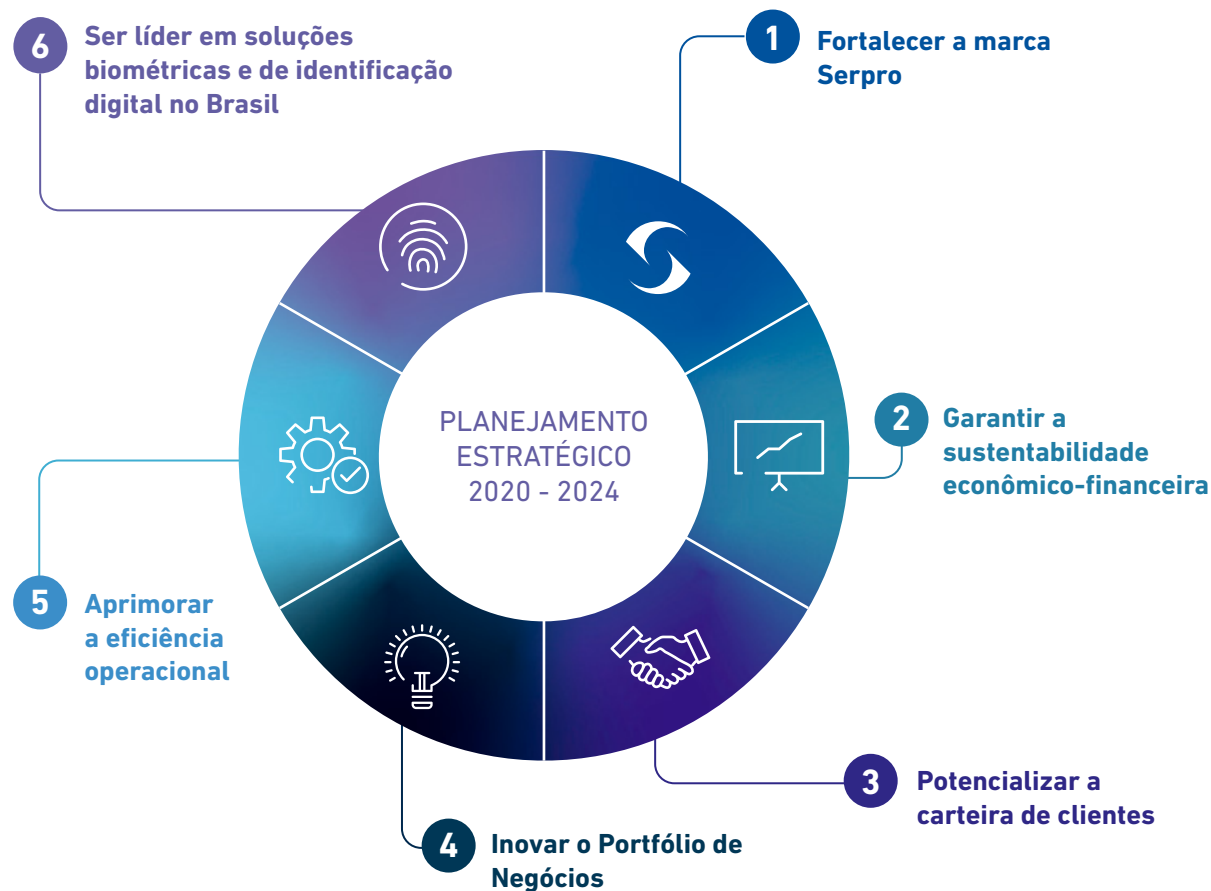
Para saber mais sobre os Indicadores Corporativos em atendimento ao Acórdão TCU nº 598/2018-Plenário, acesse: www.transparencia.serpro.gov.br/governanca/governanca-corporativa/indicadores-corporativos

Principais desafios e ações futuras para a Estratégia Empresarial

Os desafios para 2022 são grandes e, mesmo diante das incertezas do cenário mundial, o Serpro mantém seu comprometimento com a missão que lhe foi atribuída, com seus clientes, seu negócio e seu potencial de crescimento, baseado nas plataformas e soluções inteligentes e em seus profissionais reconhecidamente capacitados.

Para o próximo ano, a Empresa tem como foco: a inovação e a melhor experiência do cliente e usuário nas soluções oferecidas, intensificando o Programa Serpro Ventures e as iniciativas para se tornar um hub de negócios digitais; a implantação do Programa Serpro Cloud, da medição do desempenho ESG e a otimização de recursos, além da diversificação e conquista de novos clientes, que contribuirão para a sustentabilidade econômico-financeira; e ações de fortalecimento da marca, permanecendo ou se tornando líder em transformação digital, em privacidade e proteção de dados e em soluções de biometria e identificação digital no Brasil, aumentando o número de identidades digitais e de brasileiros com dados biométricos no Serpro.

Figura 14: Mandala da Estratégia - Planejamento Estratégico 2022 - 2026



Fonte: Serpro (2021)



06

Riscos e oportunidades

- Estrutura de Gestão de Riscos e Controles Internos
- Dimensões da Gestão de Riscos no Serpro e fatores de riscos
- Política e Metodologia para Gestão de Riscos
- Objetivos alcançados em 2021 pela Gestão de Riscos

Estrutura de Gestão de Riscos e Controles Internos

O Serpro adota a estrutura de gestão de riscos e controles internos padronizada na norma ISO 31000:2018, que define componentes que fornecem os fundamentos e os arranjos organizacionais para a concepção, implementação, monitoramento, análise crítica e melhoria contínua da gestão de riscos e controles internos por toda a organização.

A estrutura de gestão de riscos e controles internos do Serpro utiliza o Modelo das Três Linhas (2020), propagado pelo Instituto de Auditores Internos dos Estados Unidos, representado por meio da Figura ao lado.

A **1ª linha** é exercida por todas as Unidades Organizacionais por meio dos empregados e gestores, responsáveis pela gestão dos riscos e dos controles em suas áreas de atuação. Devem identificar, avaliar, controlar e reduzir as incertezas que possam interferir no alcance dos objetivos organizacionais.

Na 1ª linha estão inseridos os Comitês Táticos de Gestão de Riscos e Controles Internos das Diretorias - COGRC, responsáveis por apoiar o monitoramento dos planos de tratamento de riscos e controles, dirimir temas transversais que permeiam Superintendências distintas dentro da mesma Diretoria e por prover informações consolidadas para serem submetidas ao Comitê Estratégico.

Figura 15: Modelo das Três Linhas do Serpro



Fonte: Modelo das Três Linhas - IIA (The Institute of Internal Auditors), 2020, adaptação Serpro.



A **2ª linha** é exercida por diversas unidades organizacionais que possuem sob sua gestão uma pluralidade de competências orientadas pela adoção de boas práticas e metodologias aplicadas às funções, que são: controle financeiro, segurança, qualidade, gerenciamento de riscos, conformidade, integridade e privacidade e proteção de dados.

As diferentes unidades organizacionais são responsáveis, nas respectivas áreas de atuação, pelo suporte e monitoramento das funções da 1ª linha, de forma a assegurar que as suas atividades sejam desenvolvidas e executadas de forma apropriada.

No que se refere à Gestão de Riscos e Controles Internos, a área de Gestão de Riscos e Controles Internos atua como consultora da 1ª linha e submete informações consolidadas ao Comitê Estratégico de Governança, Riscos, Controles e Segurança da Informação - COGRS, à Diretoria Executiva - DIREX, ao Comitê de Auditoria - COAUD, ao Conselho de Administração -CA e ao Conselho Fiscal - CF.

A **3ª linha** é exercida pela Auditoria Interna, responsável por aferir a adequação do controle interno, a efetividade do gerenciamento dos riscos e dos processos de governança.

No exercício de suas atividades típicas na terceira linha, a Auditoria Interna também interage e se comunica com a Diretoria Executiva, o Conselho Fiscal, os demais órgãos estatutários, os colegiados de governança e os órgãos de gestão na primeira e segunda linhas, assim como externamente com a entidade fechada de previdência complementar, os órgãos de controle ou outros provedores de serviços de avaliação ou de consultoria, pautando-se pelos princípios da cooperação e da preservação da imparcialidade, sendo vedado assumir responsabilidades próprias da gestão, de deliberação ou quaisquer outras incompatíveis com as atribuições de auditoria interna.

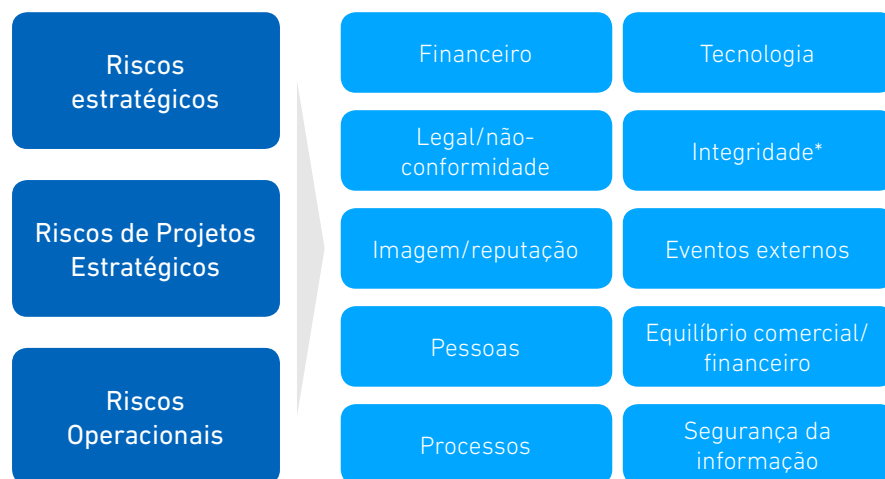
A Auditoria Interna atua como órgão auxiliar ao Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal - SCI e apoia o controle externo por previsão constitucional, estando sujeita à orientação normativa e à supervisão técnica pelo órgão central do SCI, atribuição exercida pela Secretaria Federal de Controle Interno - SFC da Controladoria-Geral da União - CGU, adotando padrões compatíveis com os elementos obrigatórios da Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (IPPF), as Normas Internacionais e o Código de Ética definidos pelo *The Institute of Internal Auditors (The IIA)*.



Dimensões da Gestão de Riscos no Serpro e fatores de riscos

Os fatores de risco do Serpro são revisados anualmente para reavaliar seu alinhamento à estratégia empresarial, ao cenário de atuação e à eficácia das ações de mitigação dos riscos, que são acompanhadas periodicamente pelos órgãos colegiados. Os riscos identificados podem ser classificados em três grandes dimensões e são subdivididos em dez tipologias:

Figura 16: Dimensões e tipos de riscos tratados no Serpro



Fonte: Serpro (2021)

Tais riscos são monitorados periodicamente, priorizando aqueles com maior avaliação de impacto e criticidade dos processos, para os quais são elaborados planos de ação para sua mitigação. A cultura preventiva e voltada a resultados está se consolidando no Serpro, e o gerenciamento de riscos é uma das ferramentas para mudar, renovar e se transformar continuamente.

Riscos Operacionais

Trata, de forma geral, os riscos associados aos processos organizacionais. Ressalta-se que os processos são definidos por meio da Arquitetura de processos/cadeia de valor do Serpro.

Os principais riscos operacionais que podem afetar o Serpro estão relacionados a falhas ou vulnerabilidades em sua infraestrutura de serviços que podem prejudicá-los. Em relação aos fornecedores, há risco clássico de empresas de TI – a concentração de serviços em tecnologias e soluções em poucos fornecedores.

Como uma das diversas ações de tratamento deste risco, pode-se citar a disponibilização de capacidades críticas que remetem a funcionalidades e características essenciais para as plataformas tecnológicas que viabilizam a oferta de produtos e serviços inovadores em larga escala, com qualidade, agilidade e sustentabilidade (IA, *Big Data*, *Analytics*, IoT, Nuvem, SOC para Segurança da Informação), além da análise de tecnologias substitutas e forte trabalho de negociação realizado com grandes fornecedores de tecnologia para que, apesar da concentração, seja mantido o equilíbrio econômico e financeiro dos contratos.

Quanto aos riscos financeiros, os mais significativos continuam sendo os associados às restrições orçamentárias e à inadimplência dos clientes do setor público, que podem dificultar o recebimento dos contratos e afetar a capacidade de pagamentos. Importantes ações de mitigação estão em execução pela Empresa, como: fortalecimento da marca, diversificação da

* Riscos à Integridade, conforme metodologia de Riscos do Serpro, são eventos intencionais que facilitam e permitem ações de corrupção, fraudes e condutas antiéticas, onde há afronta aos princípios da administração pública e envolvem deturpação, desvio ou negação da finalidade pública.

carteira de clientes privados, inclusive com a expansão ao mercado internacional e ampliação da oferta de novos produtos, ações estas que contribuirão para a sustentabilidade da Empresa.

Já os riscos de não conformidade – que incluem riscos legais e regulatórios – estão associados às alterações legais e normativas sem o devido tratamento no Serpro.

Em 2021 houve ênfase na identificação e tratamento de riscos relacionados à privacidade e proteção de dados em toda a Empresa. Foram mapeados 74 riscos operacionais e um risco estratégico relacionado. A redução destes riscos é ponto crítico para a imagem e reputação da Empresa e segurança dos usuários do Serpro.

Riscos de Projetos Estratégicos

Inclui os riscos associados aos projetos estratégicos da Empresa definidos pela área responsável pela Organização, Processos e Projetos, a área responsável pelos Controles, Riscos e Conformidade realiza o monitoramento dos riscos e controles internos dos projetos estratégicos priorizados pela Diretoria Executiva por meio do Plano Anual de Riscos e Controles Internos.

Riscos Estratégicos

Referem-se aos riscos definidos em época de planejamento estratégico, pois estão associados à estratégia da Empresa. O foco encontra-se no acompanhamento de fatores que podem tornar vulnerável o alcance dos objetivos estratégicos. Na gestão estratégica do risco, o foco está na inserção do risco na esfera de temas prioritários de gestão e, conforme definido no Estatuto Social.

Estes riscos, do mais alto nível e importância para o Serpro, são anualmente identificados considerando cenários externos e informações estratégicas como:

- Cenário regulatório do setor público: abrange notícias e trabalhos dos órgãos de controle, tais como TCU e CGU, bem como relacionados à Sest. Inclui ainda o acompanhamento de projetos em discussão no Congresso Nacional, e que podem afetar a Empresa e seu mercado de atuação. As principais fontes são: veículos de imprensa, acórdãos e decisões dos órgãos de controle, Leis, resoluções, portarias e decretos que podem afetar o Serpro;
- Cenário econômico do país e perspectivas para o setor público;
- Cenário de Tecnologia: evolução do cenário tecnológico voltado para a construção e prestação de soluções digitais, e seus efeitos para as soluções do Serpro. As principais fontes de consulta são sites especializados, boletins de fornecedores de hardware e software e consultorias independentes.

Os fatores internos que influenciam o cenário de riscos são:

- Base corporativa de riscos;
- Anuário de Inteligência: publicação anual do Serpro elaborada por especialistas da Empresa, com avaliações e cenários para as perspectivas usadas no Planejamento Estratégico do ano corrente;
- Indicadores de acompanhamento do Planejamento Estratégico do ano corrente;
- Revisão do PETI do ano corrente e PDTI do ano seguinte;
- Realização dos Painéis Estratégicos e aprovação do Planejamento Estratégico.

As Diretorias estabeleceram planos de ação para o tratamento, o monitoramento e a mitigação dos riscos estratégicos ao longo do ano de 2021.

Política e Metodologia para Gestão de Riscos

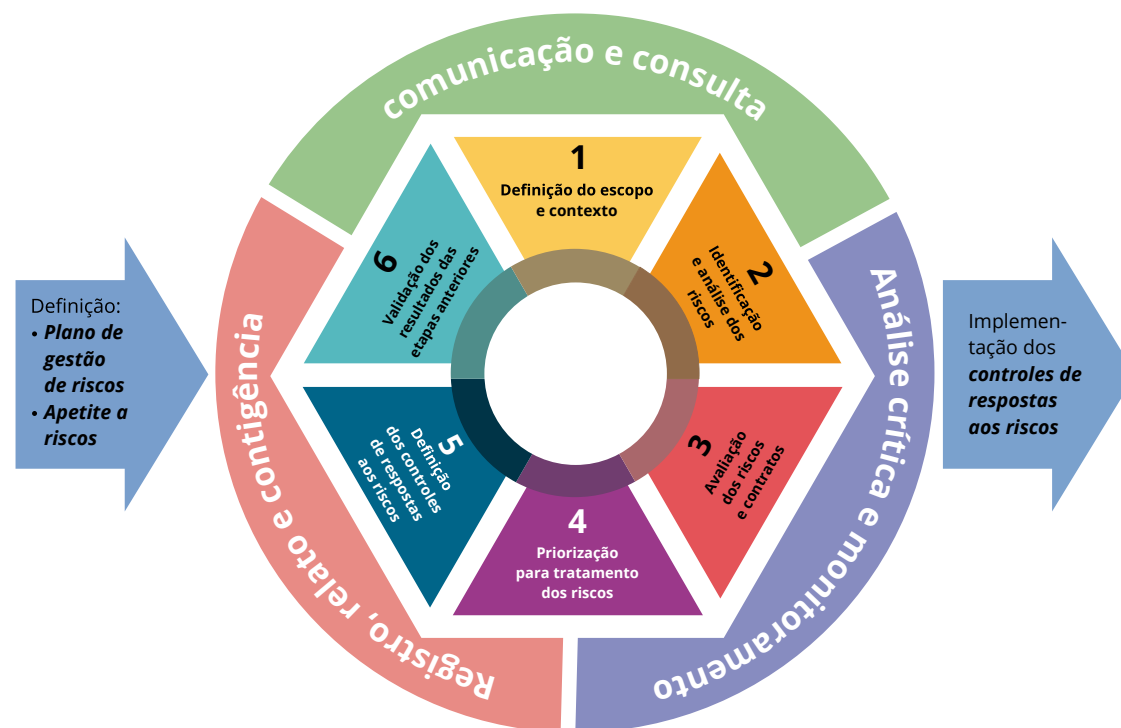
Um importante instrumento para o gerenciamento de riscos e controles internos no Serpro é a Política Corporativa de Gestão de Riscos e Controles Internos aprovada pelo Conselho de Administração em 28/01/2020, com a publicação da Deliberação RI-004/2020. Nela está prevista a adoção de uma Metodologia, que se propõe a estabelecer e estruturar as etapas necessárias para a gestão de riscos operacionais, tendo como principal insumo os processos definidos por meio da Cadeia de Valor e/ou Arquitetura de Processos do Serpro.

A metodologia está em conformidade com a ISO 31000:2018, COSO ERM e IIA. O marco regulatório que orienta os órgãos e as entidades públicas sobre as medidas para a sistematização de práticas relacionadas à gestão de riscos e aos controles internos é a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01, de 10 de maio de 2016, complementada pela Resolução CGPAR nº 18/2016, pelo Decreto nº 8.945/2016 e pela Lei nº 13.303/2016.

Na Metodologia, o Processo de Gestão de Riscos e Controles Internos (RI-158/2021) é definido por meio das seguintes etapas, a saber:

- 1 Definição de escopo e contexto
- 2 Identificação e análise dos riscos
- 3 Avaliação dos riscos e controles
- 4 Priorização para tratamento dos riscos
- 5 Definição dos controles de respostas aos riscos
- 6 Validação dos resultados das etapas anteriores
- 7 Comunicação e consulta
- 8 Registro, relato e contingência
- 9 Análise crítica e monitoramento
- 10 Implementação dos controles de respostas aos riscos

Figura 17: Processo de gestão de riscos operacionais



Fonte: Serpro (2021)

A aplicação da metodologia de gestão de riscos operacionais e controles internos do Serpro é descentralizada, ou seja, as Unidades Organizacionais devem executar o processo de gerenciamento de riscos na Unidade Organizacional sob sua responsabilidade, com base nas diretrizes e orientações apresentadas neste documento.

A área de Gestão de Riscos e Controles Internos está apta a prestar o apoio às Unidades Organizacionais, durante todas as etapas do processo, auxiliando e orientando quanto à correta aplicação deste processo.

Objetivos alcançados em 2021 pela Gestão de Riscos

Em 2021 alcançou-se os seguintes resultados na Gestão de Riscos:

- Alcançada a cobertura de gestão de riscos e controles internos em 100% dos processos operacionais até dezembro de 2021 (12 Processos)
- Monitorados sistematicamente 100% dos Riscos Críticos
- Realizada gestão de riscos do Processo de Gestão de Riscos e Controles Internos em quatro (4) projetos estratégicos e um (1) programa estratégico:
 - i) IoT Serpro (Diretoria de Desenvolvimento - DIDES)
 - ii) Serpro Cloud Multi Nuvem (Diretoria de Relacionamento com Clientes _ DIRCL)
 - iii) Plataforma de Negócio 2.0 (DIRCL)
 - iv) SERPRO AVANCE - ERP (*Enterprise Resource Planning*) – Aquisição e implantação (Diretoria de Administração - DIRAD)
 - v) Programa de otimização de gastos - POG (DIRAD), incluindo Programa de Demissão Voluntária (PDV)
- Atendidas recomendações da Auditoria Interna - Audin relativas:
 - Apoio na evolução do gerenciamento de riscos e controles internos no Processo de Parcerias de Negócio
 - Fortalecimento da Governança, Riscos e Conformidade - GRC por meio do suporte às unidades na identificação e tratamento de riscos considerando fraudes (Integridade) e burla de controles (Conformidade), trabalho conjunto com as unidades organizacionais que tratam o tema
 - Evoluído o grau de maturidade da gestão de riscos e controles internos em 10%, tendo como referência o direcionamento do TCU e avaliação realizada pela Auditoria Interna em 2020
 - Atuação em forma recíproca com a unidade responsável pela Privacidade e Proteção de Dados Pessoais na revisão e monitoramento dos riscos relacionados à Proteção e Privacidade de Dados
 - Atuação em forma recíproca e integrada com o Planejamento Estratégico na identificação dos Riscos Estratégicos para 2022 e monitoramento dos Riscos Estratégicos em 2021





07

Resultados das principais áreas de Gestão

- ▶ Reformulações administrativas
- ▶ Governança e Gestão da Tecnologia e da Segurança da Informação
- ▶ Governança de Dados
- ▶ Governança de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais
- ▶ Inovação
- ▶ Investimento / Gestão Patrimonial e Infraestrutura
- ▶ Gestão de Licitações e Contratos
- ▶ Gestão de Pessoas
- ▶ Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental



Reformulações administrativas

A gestão empresarial direciona adequadamente os recursos à disposição da Empresa para seu pleno funcionamento, garante a operação dos processos e permite o alcance das metas estratégicas e dos objetivos corporativos, alinhados com a direção dada pela estrutura de governança corporativa. A seguir ressaltam-se alguns aspectos de gestão que contribuíram para os resultados de 2021.

Centro de Serviço Compartilhado

A implantação do Centro de Serviço Compartilhado - CSC está apoiada pelo direcionamento estratégico do Serpro, Meta Estratégica 5.4 - Concentrar 100% das atividades não finalísticas mapeadas no Centro de Serviços Compartilhados, vinculado ao Objetivo Estratégico OE5 - Aumento da eficiência Operacional.

O CSC no Serpro objetiva fortalecer as áreas da Empresa para que foquem exclusivamente em sua vocação finalística, obtendo economia por meio da consolidação de processos, reduzindo o sobreamento na execução de atividades; aumentando a eficiência operacional; a gestão e a especialização do conhecimento; o incremento na qualidade dos serviços prestados; e o maior controle das operações.

A iniciativa considera a simplificação, padronização, automação, flexibilidade, agilidade e controle como os maiores motivadores do redesenho de processo. Nesse sentido, busca-se identificar os processos e as ativi-

dades que permitem maiores ganhos de escala. Dessa forma, o processo resultante permite a operação fim a fim do processo por meio no CSC.

O CSC conta ainda com o uso da automação robótica de processos (RPA, da sigla em inglês), tecnologia que permite a integração de rotinas transacionais entre sistemas, a automação de atividades operacionais repetitivas e de elevado volume de transações, o atendimento automatizado de demandas, entre outros. Atualmente, o CSC conta com 15 robôs ativos e atendendo cerca de quinhentas demandas mensais, em expansão.

Reformulação da Superintendência Jurídica

O Serpro deu seguimento a algumas medidas para melhoria da eficiência da área Jurídica visando atender à complexidade dos novos desafios e ao dinamismo atual do seu negócio. Para tanto, após trabalho extenso de mapeamento das necessidades atuais e futuras da Empresa, procedeu à revisão dos processos de trabalho e definiu novas temáticas de atuação (a exemplo da proteção de dados pessoais), bem como aprimorando outras já existentes (cite-se, neste sentido, as parcerias estratégicas de negócio e o direito tributário). Essa foi uma forma de a área Jurídica ficar ainda mais próxima dos assuntos estratégicos, contribuindo cada vez mais com os objetivos do seu negócio.

O time jurídico deu continuidade ao trabalho específico para redução do passivo judicial da Empresa por

meio da identificação de processos judiciais com as características que os classificassem como passíveis de proposta de acordo judicial. Em 2021, foi aprovada pela Empresa a negociação de 16 acordos judiciais. Dentre estes, 10 permanecem em tratativa, 3 foram recusados pela parte adversa e 3 foram homologados em juízo, representando um benefício econômico para o Serpro de, aproximadamente, R\$ 4,6 milhões.

Os acordos ainda em fase de tratativas apresentam um potencial de economia para o Serpro de aproximadamente R\$ 22,8 milhões.

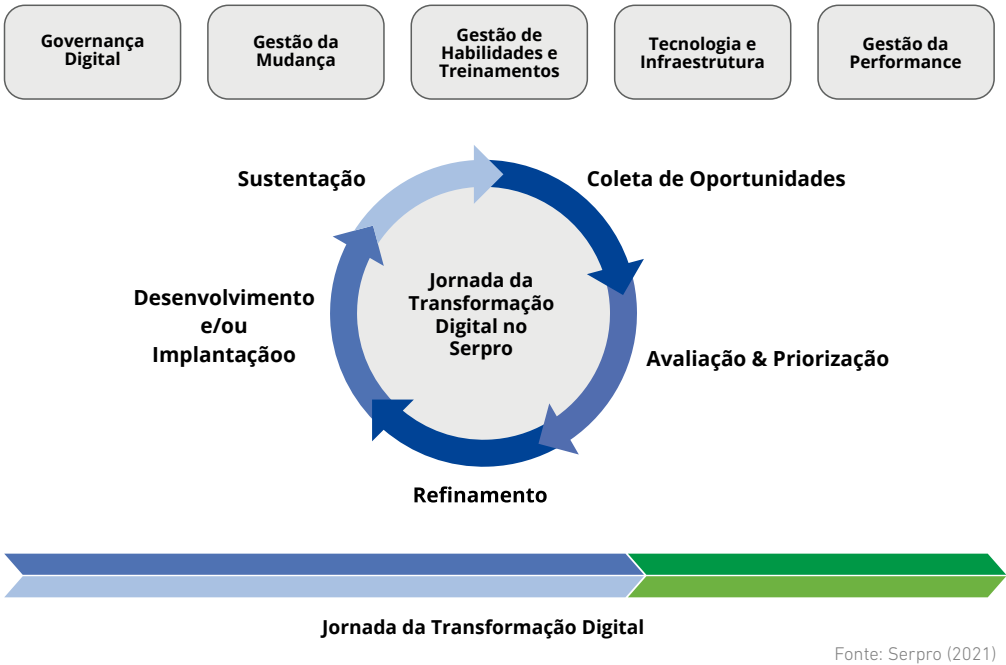
O trabalho continua em andamento, tanto para o monitoramento contínuo dos processos, visando a identificação de possibilidade de proposição de novos acordos judiciais, quanto para a condução das tratativas que remanescem.

Sob uma perspectiva econômica, houve uma redução do total gasto em processos judiciais trabalhistas, referente a depósitos recursais, custas e depósitos judiciais, em cerca de 28% em comparação com o ano de 2020, o que representa uma diferença, a menor, de aproximadamente R\$ 14 milhões.

Transformação Digital Interna

A jornada de transformação digital é o esforço coordenado e corporativo para estruturar a transformação fim-a-fim na Empresa, promovendo a gestão e a eficiência e efetividade das ações. Nela, são abordados elementos-chave como Governança Digital; Estratégia Digital; Gestão de Habilidades e Treinamentos; Tecnologia e Infraestrutura; Gestão da Performance; Gestão da Mudança, entre outros.

Figura 18: Jornada da transformação digital no Serpro



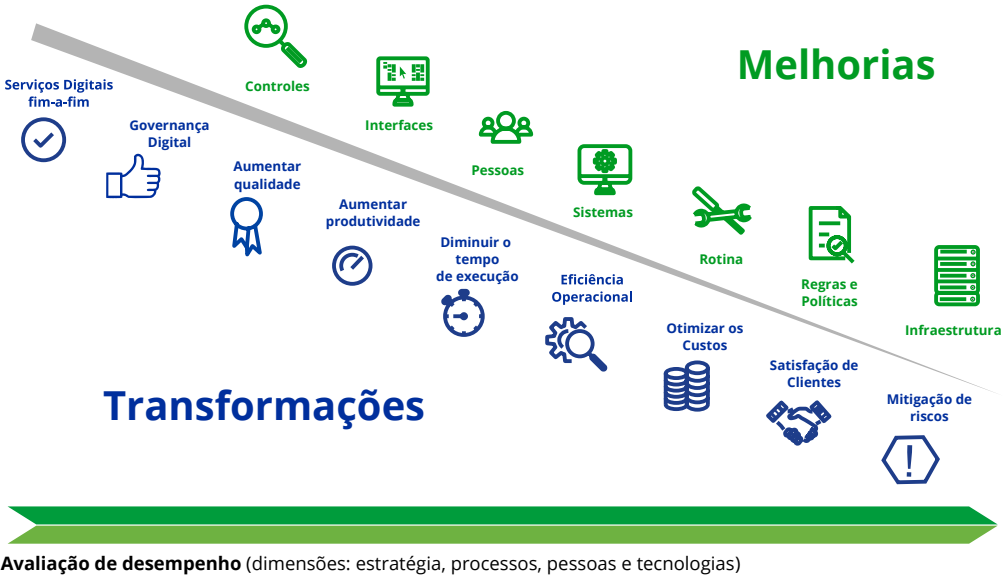
Fonte: Serpro (2021)

A Transformação Digital Interna do Serpro envolve o uso orquestrado de várias tecnologias, ferramentas e/ou plataformas e a mensuração dos seus respectivos benefícios empresariais.

A qualidade dos serviços internos é um elemento fundamental do processo de transformação digital. É preciso garantir que os serviços digitais resultantes desse processo atendam às necessidades dos seus usuários da forma mais simples e menos custosa possível. Para isso, além de utilizar métricas confiáveis e relevantes para avaliar a qualidade dos serviços, é preciso estabelecer processos de melhoria efetiva desses serviços.

Desta forma, a transformação digital do Serpro compreende tanto iniciativas de melhorias, quanto, iniciativas transformacionais, conforme detalhes a seguir.

Figura 19: Iniciativas da transformação digital do Serpro



Fonte: Serpro (2021)

Para otimizar e acelerar a Transformação Digital Interna, o Serpro instituiu comitê tático de transformação digital para coordenar esforços de digitalização interna e garantir efetividade nas ações empresariais. Esse atua em nível tático e operacional, como instância consultiva e deliberativa sobre o tema Transformação Digital, com a responsabilidade de promover a integração e o alinhamento das ações e iniciativas de gestão e digitalização dos processos, do Comitê Estratégico de TI, do Comitê Tático de Tecnologia da Informação e do desenvolvimento de soluções corporativas de software.

A criação do comitê segue as diretrizes do Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020, que estabelece a Estratégia de Governo Digital de 2020 a 2022, e a seguir são listados alguns de seus desafios:

- Elaborar o Plano de Transformação Digital - *Roadmap* Anual
- Avaliar e aprovar os critérios estabelecidos no Censo de Serviços Internos
- Validar e consolidar as ações de implementação da transformação digital, consideradas aqui todas as iniciativas e propostas das Unidades Organizacionais e órgãos vinculados
- Gerar informação mensurável e periódica da transformação digital do Serpro (cockpit Diretoria)
- Propor estratégias para otimizar, desburocratizar e simplificar os processos empresariais, focando principalmente na automação das atividades e tarefas manuais realizadas na Empresa
- Gerenciar a performance (eficiência e efetividade) das ações de transformações digitais, bem como, os esforços e benefícios correlatos ao Censo de Serviços Internos

- Propor cursos, treinamentos, comunicações e eventos para aprimorar os skills necessários para aprimorar o assunto Transformação Digital
- Ter postura estimuladora da transformação digital

A velocidade com que o Serpro pretende atuar na digitalização interna, fez com que o Comitê da Transformação Digital propusesse diversas frentes de trabalho, ou simplesmente esteiras de digitalização. As esteiras são plataformas digitais e/ou estratégias definidas de acordo com as características e necessidades de cada serviço interno, que são:

Esteira 1 - Fluxo de documentos (SIGA-DOC)	Esteira 5 - Solução Corporativa
Esteira 2 - Uso de Ferramenta Externa Existente no Serpro	Esteira 6 - Soluções Analíticas
Esteira 3 - Aquisição de Ferramenta	Esteira 7 - BPMS
Esteira 4 - Mobile (YO-Serpro)	Esteira 8 - RPA

O trabalho foi viabilizado com a implantação do sistema de gestão documental Siga-Doc, projeto estratégico de 2020, que aprimora a gestão da documentação da Empresa, o que contribui com a consecução do Objetivo Estratégico OE5 - Aprimorar a eficiência operacional.

Em 2021 o processo de digitalização interna do Serpro obteve avanços significativos. Todos os modelos de documentos das áreas de Transparência, Ouvidoria e Corregedoria e Gestão de pessoas estão disponíveis no Siga-Doc. Definidas como prioridades, as duas superintendências tiveram mais de 100 modelos de documentos normalizados pelos arquivistas da Empresa e disponibilizados no Siga-Doc. Isso permitirá que todos os documentos produzidos no novo padrão sejam 100% digitais em todo o seu ciclo de vida, destacando-se alguns benefícios, os quais são:



Agilidade na comunicação e rastreamento de documentos, processos e dossiês



Redução de custos decorrentes da impressão, armazenamento e tramitação de papel



Garantia do controle de acesso e tratamento do ciclo de vida dos documentos empresariais - produção, recebimento, tramitação, armazenamento e recuperação de documentos



A digitalização interna conta com diversas frentes de trabalho. O Fluxo de documentos (Siga-Doc), esteira 1, está gradativamente incluindo outras áreas da Empresa. Atualmente, a Área responsável pela Organização, Processos e Projetos desenvolve trabalhos com as áreas responsáveis por Aquisições e Contrato, Centro de Serviços, Controladoria, Serviços e Engenharia de Solução Digital e o Escritório de Governança e Estratégia Corporativas, no âmbito do comitê de Transformação Digital, para que novos modelos de documentos dessas áreas sejam tramitados no Siga-Doc de forma 100% digital.

Outro passo importante da transformação digital é a adoção do Integra. A ferramenta passou a fazer parte do nosso dia a dia na expectativa de facilitar a modelagem e permitir uma gestão integrada de processos.



Automatizar processos para melhorar a produtividade



Mapear, otimizar e acompanhar a execução dos principais processos da organização de forma padronizada



Consolidar a inteligência organizacional e o olhar analítico das informações com suporte de dashboards

A solução para Gestão de Processos não é apenas um sistema corporativo, mas um instrumento de transformação organizacional, que trará diversos benefícios aos usuários, tais como:

- Aumento da eficácia e eficiência dos processos empresariais, por meio da implementação de forma integrada da Cadeia de Valor e Arquitetura de Processos e seus desdobramentos até chegar ao nível operacional dos processos;
- Garantir controle do ciclo de vida dos processos empresariais - modelagem, documentação, simulação, controle e identificação de “gargalos”, automação, integração com outras soluções corporativas, o que contribuirá para a mensuração do desempenho e alinhamento dos processos à estratégia empresarial;
- Realização da gestão por meio de indicadores de desempenho nos vários níveis da Arquitetura de Processos, permitindo coleta automática de dados, proporcionando um *Business Activity Monitoring – BAM* integrado;
- Integração com os demais mecanismos de gestão empresarial (Custos, Riscos, GDES, KPI, Regulamentações, Processo Decisório, Auditoria Interna, dentre outros);
- Monitoramento em tempo real dos processos da organização, com geração de semáforos de atuação, geração de medidas corretivas para que o processo atinja seu objetivo final, sem impactos negativos para a organização, o que permite atuar e gerenciar cada um dos processos avaliados.

A solução adquirida está voltada para a Gestão por Processos, com tecnologias que se alinham ao Business Process Management – BPM (Gerenciamento de Processos de Negócio). Tal aquisição, apoia na viabilização das determinações da Decisão Diretiva GE-143/2021, que regulamentou a Cadeia de Valor e Arquitetura de Processos do Serpro.

Esta solução é resultado do trabalho conduzido pela área responsável pela Organização, Processos e Projetos, que visa aprimorar a gestão dos processos da Empresa e contribui com o Objetivo Estratégico OE5 – Aprimorar a eficiência operacional.

Além das ações já citadas, o Serpro entrou na etapa final de implantação do ERP e iniciou a implantação da solução da Plataforma de Negócios, recém-contratada. Essas duas aquisições fazem parte da estratégia do Serpro de Transformação Digital. Para 2022 o cenário não será diferente e teremos novas 10 importantes aquisições para reforçar as ações de transformação digital interna.

Levando em consideração a velocidade, complexidade dos itens e capacidade das esteiras de digitalização, a meta para o primeiro ciclo do Plano de Transformação Digital era de 154 serviços internos, o que equivalia a 18,07% do total de serviços. Chegando ao fim do primeiro ciclo a Empresa superou a meta e disponibilizou 287 serviços internos, o que equivale a 32,20% do total de serviços. Para o ciclo de 2022 a meta é “Executar 70% do Plano de Transformação Digital do Serpro” e em 2023 a meta é a Empresa ser 100% digital.





Capacidade do Desenvolvimento

Nos últimos anos o Serpro vem aumentando e diversificando cada vez mais sua carteira de clientes, tanto na esfera pública e privada, quanto no mercado internacional.

Para 2021, o Serpro tinha o desafio de 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 atender demandas em fila de espera, foram planejadas duas ações, que ao final de 2020, foram autorizadas pelo Conselho de Administração a contratação de serviços de codificação de software e o concurso público.

Contratação de serviços de codificação de software

O Serpro publicou, em fevereiro de 2021, edital de chamamento público para promover a pré-qualificação de pessoas jurídicas interessadas em participar de licitações para contratação de serviços de codificação e testes de software, que serão realizadas pela empresa.

O objetivo da contratação de serviços específicos é acelerar entregas da Administração Pública Federal e garantir a constante evolução da transformação digital do país, além de apoiar o setor produtivo de TI no Brasil.

Para apoiar as equipes envolvidas no processo de contratação dos serviços de codificação e testes de software, foi estabelecido um roteiro de práticas e procedimentos a ser seguido pelos times, de forma a garantir

a melhor execução das atividades previstas no processo, que vão desde a análise da viabilidade da subcontratação, passando pela realização do pregão de contratação, acompanhamento da execução e aferição da qualidade dos serviços realizados pela empresa contratada.

As primeiras empresas foram pré-qualificadas em março de 2021 e o primeiro pregão realizado aconteceu em julho. Até o final de 2021, foram pré-qualificadas 16 empresas e 2 contratações já foram realizadas, com estimativa de construção de 2.000 pontos de função.

Com a obtenção de maior maturidade e, consequente, agilidade na execução deste tipo de contratação, a expectativa é que, em 2022, a contratação dos serviços de codificação e testes de software seja ampliada contribuindo ainda mais para o aumento da capacidade de desenvolvimento e entrega de soluções digitais.

Concurso Público para o cargo de Analista

O Serpro promoveu concurso público para contratação temporária, para preenchimento de 165 vagas para os cargos de analistas em Ciência de Dados e Desenvolvimento de Sistemas. Estes empregados contribuíram para o incremento da capacidade das equipes de desenvolvimento de soluções em 2021 e contribuirão diretamente para o aumento do volume de entregas previstas para 2022.

Para saber mais, acesse:

www.serpro.gov.br/menu/noticias/noticias-2021/serpro-aviso-concorrancia

www.serpro.gov.br/consultas-publicas/sede/0066-2021

Governança e Gestão da Tecnologia e da Segurança da Informação

Estratégia de Tecnologia da Informação

A Estratégia de TI do Serpro mantém práticas de governança de TI alinhadas às determinações da Resolução CGPAR nº 11, de 10 de maio de 2016, para empresas públicas e às referências de mercado. As diretrizes e metas relacionadas a tecnologia são estabelecidas no Plano Estratégico de TI – PETI e no Plano Diretor de TI – PDTI em estrita observância aos direcionamentos do Plano Estratégico Empresarial e do Plano Estratégico de Negócios, para viabilizar os objetivos e metas empresariais.

A Governança de TI no Serpro também observa o Plano Plurianual – PPA, a Estratégia de Governo Digital – EGD e a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital – E-Digital e busca 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.

A elaboração do PETI e do PDTI ocorre em simultâneo à construção do Plano Estratégico Empresarial e Plano Estratégico de Negócios. Isso viabilizou a integração entre eles, uma relação de interdependência e a concretude dos direcionamentos estratégicos da Empresa. O processo é multidisciplinar, com a participação integrada de especialistas de diversas áreas, principalmente das áreas de desenvolvimento de sistemas, operações, infraestrutura de dados e segurança da informação.

O PETI e PDTI são instrumentos complementares. O primeiro tem uma abordagem estratégica e determina os Princípios, Objetivos e Metas de tecnologia que devem ser perseguidos pela Empresa. O PDTI, com visão tático-operacional, prevê as iniciativas de TI que suportam a execução do PETI materializando a abstração estratégica em ações concretas. Em relação aos riscos, é realizado um mapeamento com as áreas envolvidas, e o PETI prevê aqueles relevantes quanto a TI que possam impactar na concretização do plano.

Os planos propostos são validados por um comitê tático e aprovados por um comitê estratégico de TI, considerando aspectos de completude, pertinência e aderência, para encaminhamento à deliberação da Diretoria Executiva.

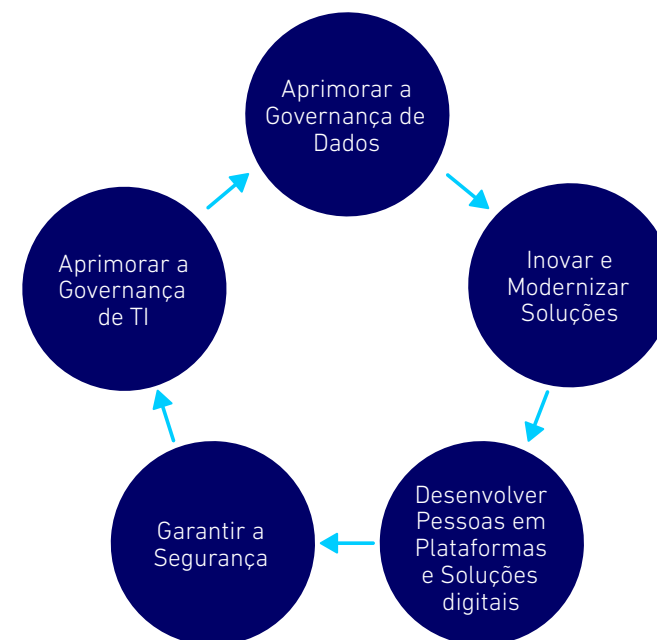
Durante a execução dos planos ao longo do exercício, é realizada a consolidação dos resultados parciais do desempenho das metas que é apresentado ao comitê estratégico de TI e à Diretoria Executiva, o que garante um monitoramento contínuo e sistêmico que possibilita retroalimentar a estratégia, a partir de informações do próprio desempenho e do ambiente em que a Empresa está inserida, e com isso propor ações e revisão dos direcionamentos, se necessário.

Para 2021, o Serpro estabeleceu como Princípios de TI: o uso de padrões abertos para Governo Eletrônico Digital; a atuação orientada a serviço (as a service) e microsserviços; a automatização do desenvolvimento

e da entrega de serviços; o foco no usuário para todas as soluções digitais; o direcionamento da tecnologia pelo negócio; e a promoção da inovação digital.

Em termos de Objetivos de TI, como linha de conduta definida para guiar investimentos, planos e ações de TI, foram definidos 5 (cinco) objetivos de TI (OTI), apresentados na Figura 20, a partir de entrevistas com Diretores e Superintendentes, em consonância com o Planejamento Estratégico Empresarial:

Figura 20: PEDI/PDTI 2021 – Objetivos de TI

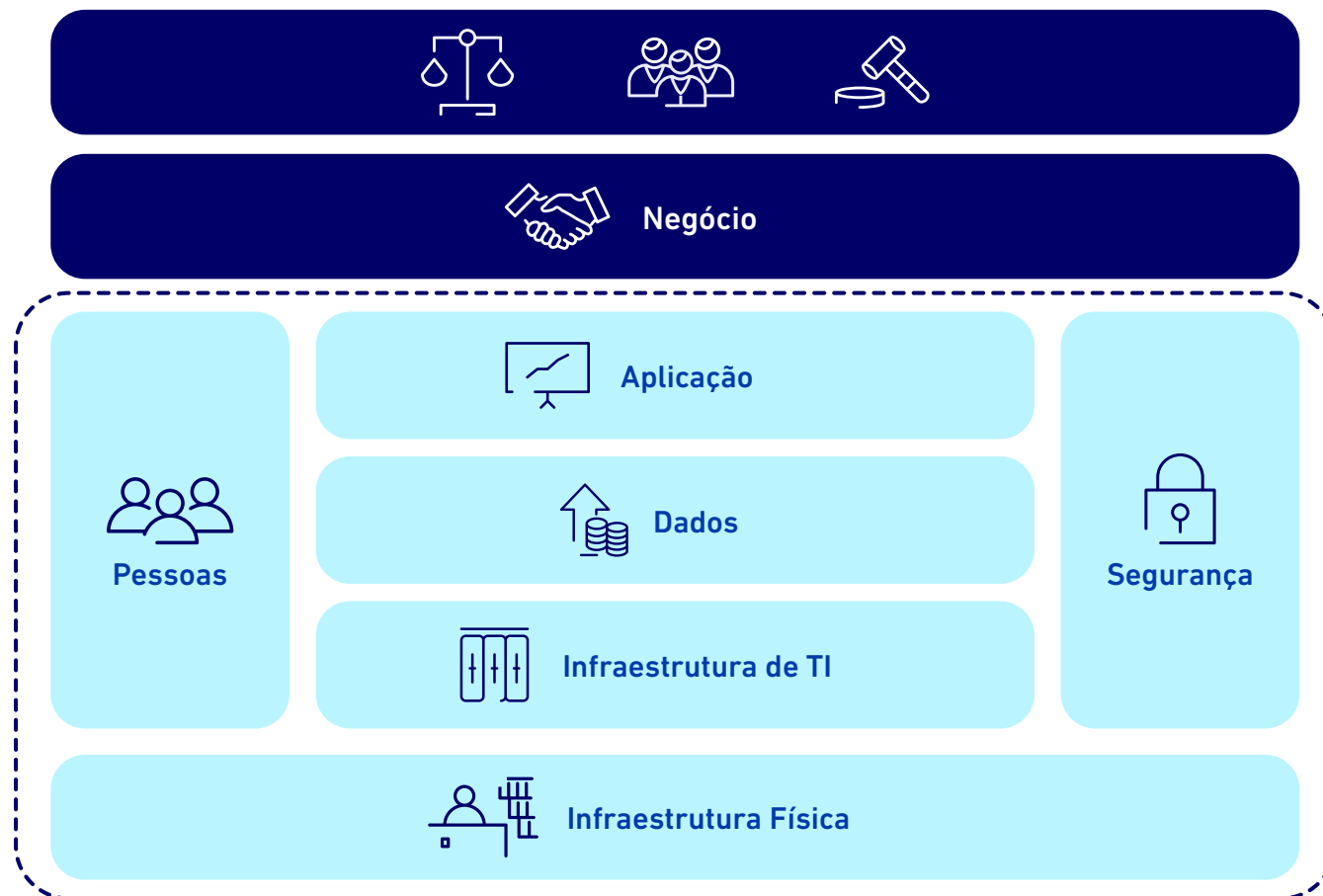


Fonte: Serpro (2021)

O desdobramento dos objetivos de TI definidos para 2021 em metas específicas de TI (MTI) gerou conjuntos de metas em alguma das 7 camadas da arquitetura de TI (Figura 21). Respeitando a associação entre as camadas, existem iniciativas que auxiliam a organização no dimensionamento das ações e compras vinculadas aos objetivos.

As Iniciativas de TI constantes no PDTI 2021 atenderam as Metas e Objetivos de TI, e contribuíram com um determinado empreendimento voltado para um produto ou serviço ou para a automatização de processos (digitalização) que ensejem na eficiência operacional ou para a melhoria na prestação dos serviços de TI ou que necessitam da tecnologia para se concretizar. As iniciativas podem ser desdobradas em mais de uma ação, a depender da finalidade a qual pretende atender, guardando estrita relação com a meta de TI.

Figura 21: Camadas de arquitetura de TI



Fonte: Serpro (2021)

Segurança da Informação

As Políticas Corporativas de Segurança da Informação e de Continuidade de Negócios e as ações de segurança do Serpro mantém o alinhamento com a Política Nacional de Segurança da Informação – PNSI e a Política Nacional de Segurança das Infraestruturas Críticas – PNSIC, ambas publicadas pelo Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República – DSI/GSI/PR. As Políticas Corporativas são analisadas pelo Comitê Estratégico de Governança, Riscos, Controles e Segurança da Informação – COGRS e aprovadas pela Diretoria Executiva e Conselho de Administração.

Em 2021 a equipe de segurança do Serpro atuou em diversos apoios a órgãos do Governo Federal, para análises de sistemas, vulnerabilidades, testes de invasão, e para recuperação de ataques cibernéticos bem-sucedidos. Aproveitando estas experiências, os indicadores e prevenções no *Security Operation Center* – SOC tiveram evolução significativa, com aplicação de novas técnicas de detecção e implementação de automações. Foram tratados mais de 2 milhões de eventos de segurança da informação e tentativas maliciosas contra as redes sob a gestão do Serpro.

Outra consequência positiva do elevado número de tentativas de ataques e ocorrência de incidentes de segurança cibernética nas redes do governo brasileiro em órgãos de estados e municípios, foi a criação de soluções de segurança pelo Serpro voltadas a reduzir e estabilizar os ambientes alvos desses ataques, como o GOVSHIELD.

Foram realizados investimentos de aproximadamente R\$ 24 milhões apenas em 2021 para expandir e aperfeiçoar os níveis de visibilidade e remediação do processo de tratamento de incidentes, com a implantação de ativos, tais como *Web Application Firewall* – WAF, *Packet Broker*, *EndPoint*, ferramentas de análise de maturidade de segurança de redes (BAS).

Para aperfeiçoar o seu sistema de gestão de segurança da informação quanto a privacidade da informação, foi instituído o projeto para certificação de serviço específico no padrão ABNT/NBR ISO 27701, que determina os requisitos e diretrizes para o estabelecimento, implementação, manutenção e melhoria contínua de um sistema de gestão de privacidade da informação.

Cultura de Segurança

A segurança da informação depende de forma fundamental das pessoas. Como parte do programa contínuo de conscientização em segurança da informação para todos os empregados do Serpro, as seguintes atividades realizadas em 2021 merecem destaque: divulgação de vídeos para disseminar as orientações de normativos, simulação de cenários de “*Phishing*” e a realização da quinta edição do Serpro *Security Week* – SSW.

O SSW é um evento dirigido para os empregados, contemplando palestras, minicursos e jogos voltados para a segurança. Adicionalmente, 130 integrantes da equipe de segurança participaram de 250 cursos específicos e certificações em segurança da informação.



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 e alto valor para o negócio e zela pela privacidade, proteção e segurança dos dados.

Em 2021, seguindo os preceitos determinados na Política Corporativa de Governança de Dados – PCGD, aprovada em 2020, foram realizadas ações de capacitação da Rede Curadoria de Dados que fomentaram a ampliação da capacidade técnica desta rede nas funções Gestão de Dados: Modelagem e Projeto de Dados e Gestão de Metadados.

O aprimoramento da função de Gestão da Qualidade de Dados (*Data Quality*) e ampliação da oferta do serviço foi alcançado por meio de projetos distribuídos em soluções corporativas e dos clientes do Serpro.

A governança de dados no *Data Lake* também foi aprimorada, por meio do desenvolvimento e implantação do catálogo de autorizações para ingestão e permissão de uso de dados, agregando assim maior segurança e controle neste ambiente.

Destaque, para função de *Master Data Management* – MDM, implantada em um projeto piloto. Alguns dos benefícios para o Serpro:

- Formação da cultura de MDM no Serpro, permitindo a busca ativa por oportunidades de aplicação dessa prática nas soluções.
- Inclusão do tema MDM no portfólio de Soluções do Serpro construindo um projeto de referência.

Essas ações resultam diretamente no fortalecimento da marca Serpro, na promoção da qualidade e integridade dos dados oferecidos e em novos produtos e serviços para os clientes e cidadãos, assim como reforça o posicionamento do Serpro como referência nos temas: Governança, Privacidade e Proteção de dados.



Governança de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais

O ano de 2021 foi marcado pela implantação do Programa de Governança em Privacidade e Proteção de Dados do Serpro – PGPPD, instância interna de apoio à Governança Corporativa, conforme disposto na Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD, Lei nº 13.709/2018, art. 50, § 2º, I, f.

O foco do programa é o inventário de dados, a melhoria nos processos de gestão de riscos de privacidade, a capacitação e o acultramento dos empregados e a especificação dos requisitos e orientações para o estabelecimento, implementação e manutenção, com contínua melhoria do Sistema de Gestão de Privacidade da Informação – SGPI.

Pautados pelo direito fundamental à privacidade e proteção de dados, os serviços prestados pelo Serpro são norteados pelo propósito de garantir aos titulares dos dados a inviolabilidade de sua liberdade, imagem, privacidade, proteção de suas escolhas e preferências, sua honra, e sua intimidade.

O Serpro enfrenta os desafios de atuar nos papéis previstos na LGPD, o de Controlador, quando toma as decisões dos meios essenciais sobre o tratamento dos dados pessoais e o de Operador, quando atende às determinações dos clientes Controladores. Os dois papéis exigem controles próprios e atuações diferenciadas.

Avaliação de Riscos de Segurança e Privacidade

O Serpro identifica e analisa os riscos à privacidade e proteção de dados em todas as suas unidades organizacionais, define controles de respostas a esses riscos, elabora a análise crítica e os monitora periodicamente. O apetite aos riscos relativos à privacidade e proteção de dados está definido como muito baixo, o que significa dizer que adota, continuamente, as melhores práticas relacionadas à conformidade com a LGPD e aos direitos dos titulares.

No ciclo 2021, em todas as Diretorias foram aprovados 74 riscos de privacidade e proteção de dados e implementados 97 controles. Os controles são adotados para acompanhar os principais pontos identificados pela Superintendência de Privacidade e Proteção de Dados Pessoais – SUPPD com o propósito de reduzir a possibilidade de materialização dos riscos identificados e para a manutenção da conformidade organizacional à LGPD.

Além disso, para as atividades de tratamento de dados pessoais, cuja avaliação de pertinência aponte para a obrigatoriedade de Relatório de Avaliação de Impacto à Proteção de Dados – RIPD, o SERPRO elabora esse relatório com o objetivo de analisar uma ou mais atividades de tratamento que possam gerar riscos aos direitos dos titulares (arts. 18, 19 e 20 da LGPD) e/ou aos direitos fundamentais e liberdades civis (art. 5, CF) para indicar e implementar medidas, salvaguardas e mecanismos para prevenir e mitigar esses riscos.

Aculturamento e Capacitação

O biênio 2020-2021 foi um marco inicial na capacitação em Privacidade e Proteção de Dados - PPD para o corpo funcional do Serpro. Nesse período, mais de cinco mil e quatrocentos empregados concluíram o treinamento voltado à capacitação básica nos conceitos de PPD e da LGPD.

A equipe da área responsável pela Privacidade e Proteção de Dados – empregados e gestores, todos envolvidos diretamente com a internalização do tema na Empresa, concluíram uma série de treinamentos especializados, obtendo certificações profissionalizantes disponíveis sobre PPD em 2021.

Os sub-encarregados e os Data Protection Officer, ou simplesmente DPOs locais, integrantes da Rede Serpro de Privacidade e Proteção de Dados - RSPPD e que apoiam suas áreas para a disseminação do tema PPD, também participam de treinamentos teóricos e práticos especializados. Neste ano, mais de 60% de seus membros concluíram a grade de treinamentos.

Promover a disseminação e o aculturamento em privacidade e proteção de dados pessoais na Empresa é um dos objetivos do Programa de Governança em Privacidade e Proteção de Dados. Nesse contexto, foi concebido o projeto Programa Privacidade Importa que introduziu uma série de ações para sensibilizar os empregados e outros que se relacionam com o Serpro, além de disseminar conhecimento sobre o tema.

Em 2021, o projeto contou com a apresentação de cinco workshops transmitidos pelos canais digitais da Empresa com mais de 700 visualizações, que são gravados e disponibilizados ao corpo funcional no ambiente de educação corporativa. Outras ações foram a publicação de 14 edições de newsletter com mais de três mil visualizações e a publicação de matérias no portal intranet ou corporativo externo relacionados ao tema.

Além de promover workshops e webinar voltados à difusão de conhecimentos sobre o tema PPD, o Encarregado do Serpro e integrantes da equipe da Superintendência de Privacidade e Proteção de Dados pessoais participaram como palestrantes em mais de quinze eventos externos em 2021.

Rede Serpro de Privacidade e Proteção de Dados

Implantada e atuando desde junho de 2021, a Rede Serpro de Privacidade e Proteção de Dados – RSPPD vem sendo parte vital dos esforços da Empresa não só para a plena observância à LGPD, mas também na preparação do corpo funcional para atuar em soluções e serviços ligados ao tema. Os membros da rede vêm atuando junto a clientes no apoio a demandas ligadas à adequação, levantamento de inventários e outras necessidades ligadas à privacidade e proteção de dados em seus produtos. Muitos destes produtos, inclusive, foram desenvolvidos e são atualmente mantidos em operação pelo Serpro.

Dessa forma, membros da rede mais experientes e, no futuro, membros das equipes que sustentam estes produtos poderão ampliar o leque de atuação da Empresa junto a estes clientes com o grande diferencial de ter o domínio de negócio e tecnológico além da posição de referência do Serpro no tema Privacidade e Proteção de Dados.

Atualmente a rede conta com 116 membros sendo 25 sub-encarregados e 91 DPOs locais, que estão presentes em todas as diretorias da Empresa. A RSPPD é reconhecida como um dos mais importantes instrumentos para fazer o assunto privacidade e proteção de dados - PPD ser bem-sucedido na Empresa, gerando, inclusive, oportunidades de novos negócios e agregação de valor aos já existentes.

Ao longo do ano, alguns DPOs locais tiveram a oportunidade de conduzir eventos com clientes, introduzindo o tema PPD, especialmente as práticas do Guia de Desenvolvimento Confiável - GDC para soluções sob medida.

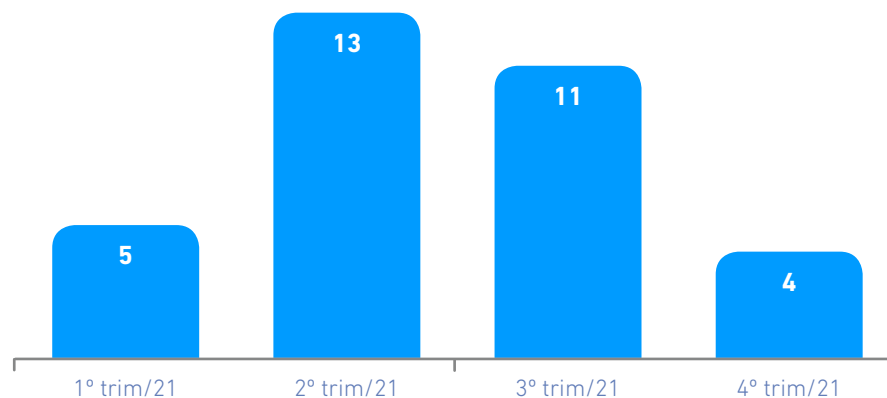


Prestação de Informações a Titulares, Órgãos Públicos e à Sociedade

A LGPD introduziu salvaguardas específicas aos titulares de dados pessoais ao assegurar seus direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e o livre desenvolvimento da personalidade.

O canal Privacidade Digital do Cidadão, instituído pelo Serpro, é o meio para o titular de dados registrar suas solicitações, em atendimento aos dispositivos do Capítulo III da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). No ano de 2021, conforme demonstrado no gráfico abaixo foram registradas 33 requisições.

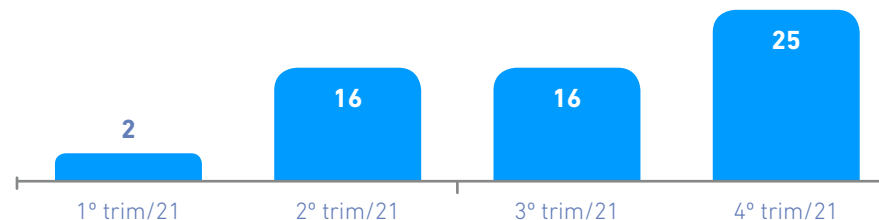
Gráfico 2: Total de requisições de titulares de dados pessoais referentes à LGPD



Fonte: Serpro (2021)

Atendemos também demandas da sociedade requeridas por outros meios institucionais. O gráfico ao lado demonstra a distribuição dessas solicitações por trimestre em 2021, que totalizaram 59.

Gráfico 3: Atendimentos a requisições da sociedade ¹



¹ Autoridades judiciais, fiscais, policiais, administrativas, particulares.

Fonte: Serpro (2021)

Plano de Gestão de Incidentes Contendo Dados Pessoais

Entre as atividades priorizadas no Programa de Governança em Privacidade e Proteção de Dados Pessoais do Serpro está o Plano de Gestão de Incidentes com Dados Pessoais.

Em 2021 foram realizadas melhorias no Plano de Resposta a Incidentes que envolvem dados pessoais, revisão de normativos internos incluindo requisitos de PPD, treinamentos com as equipes, integração das atividades por meio de ferramenta corporativa que aprimorou a interoperabilidade entre as áreas envolvidas, além da implementação de simulações em quatro cenários pré-determinados.

Para saber mais, acesse:

[Privacidade e Proteção de Dados](#)

[Privacidade Digital do Cidadão](#)

[Portal LGPD Serpro](#)

[Loja Serpro LGPD](#)

Inovação

As tecnologias digitais estão mudando o modo de vida das pessoas: a forma como 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 com entrega de soluções inovadoras destinadas a trazer benefícios para a sociedade.

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 os resultados apresentados.

Destaque de soluções inovadoras

Blockchain, tecnologia adotada no b-Cadastros

O Cadastro Compartilhado da Receita Federal (b-Cadastros) é uma iniciativa da Receita Federal do Brasil - RFB em parceria com o Serpro para prover uma plataforma de compartilhamento de bases de dados (CPF, CNPJ, Simples Nacional, CNP e CAEPF) por meio de uma rede blockchain permissionada.

O b-Cadastros é a nova maneira que a RFB oferece para compartilhamento de dados, em substituição à forma de compartilhamento através de réplica de bases. A solução representa maior proteção aos dados que serão trafegados entre a Receita Federal e os contratantes, possibilitando que sejam atualizados no ambiente do contratante de maneira mais rápida e com custo mais baixo.



b-Cadastros

Cadastro Compartilhado
da Receita Federal

- ▶ <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/noticias/2021/outubro/receita-federal-lanca-nova-plataforma-de-cadastro-compartilhado-b-cadastros>
- ▶ <https://cointelegraph.com.br/news/brazilian-federal-revenue-service-officially-launches-a-new-registration-platform-b-cadastros>
- ▶ <https://www.folhavoria.com.br/economia/blogs/faz-a-conta/2020/10/26/blockchain-receita-federal-quer-unir-cpf-e-cnpj-para-fortalecer-governo-digital>
- ▶ <https://www.serpro.gov.br/menu/noticias/noticias-2021/b-cadastros-dados-publicos-compartilhados>



Parcerias

A transformação em uma Empresa de inteligência de negócios e o aumento da competitividade vem estimulando a inovação e a colaboração, possibilitando novos modelos de negócios.

Para isso, foi estruturado o programa de Corporate Ventures no Serpro, batizado de “[Serpro Ventures](#)”. Esse programa consolidou e estruturou diversas ações:



SERPROVENTURES

Incubadora (Stage Gates):

A incubadora é um modelo sistemático e estratégico para estruturação e criação de novos produtos. Prevê a criação de Squads de negócio para recepção de ideias, avaliação de viabilidade técnica e de oportunidade de negócio até a construção e lançamento do produto. Em 2021, 11 novos produtos ou serviços foram lançados e incorporados no catálogo de vendas do Serpro. Entre eles, b-Cadastros, NeoSigner e Vendas Gov.

Hackathons:

Os eventos Hackathons são oportunidades de aproximação do Serpro com a comunidade de tecnologia e inovação. Em 2021 ocorreram eventos direcionados a importantes cases de clientes: Plataforma Mais Brasil e Identidade Digital (Hacking.Rio). Como resultado, várias propostas de evoluções das aplicações passaram a compor o roadmap de negócio.

Startup Interna

A iniciativa de Startup Interna tem por objetivo a mudança de mindset dos times de desenvolvimento. É a oportunidade de atuação propositiva do Serpro junto ao cliente a partir do vasto conhecimento de negócio existente nos times. Vários workshops foram realizados para incentivar essa mudança de mindset, aliando as necessidades de clientes e a visão de inovação tecnológica como o uso de Blockchain e IoT.

Benefícios alcançados:

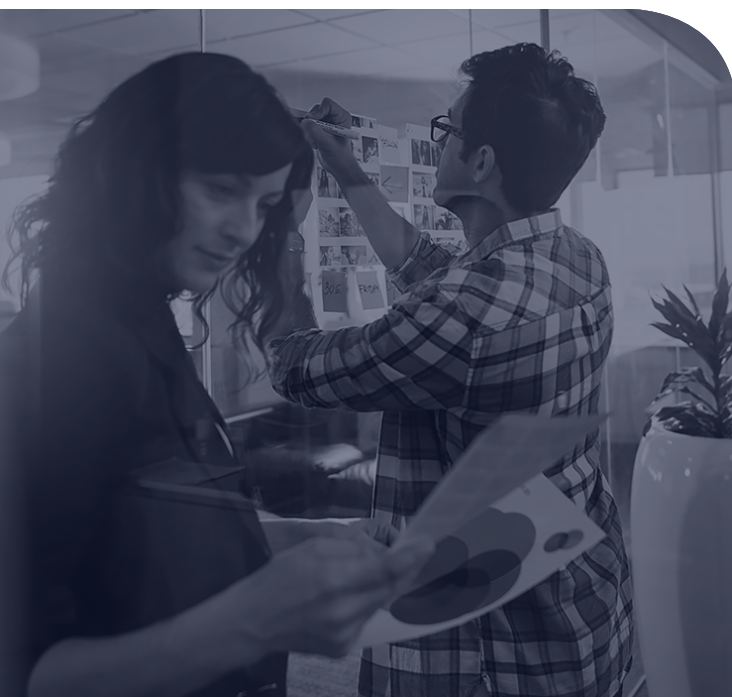
- Conectar o Serpro com os ecossistemas de inovação visando o desenvolvimento de novos negócios com potencial de crescimento rápido
- Aproveitamento de oportunidades para criação de soluções inovadoras em parceria com startups
- Celebração de negócios com grandes instituições/empresas a partir da cooperação técnica, visando o desenvolvimento de soluções inovadoras para a rede de clientes/associados/registrados dessas instituições, de tal maneira que a solução criada tenha baixa probabilidade de insucesso
- Desenvolvimento da cultura de inovação para geração de novos negócios no corpo funcional do Serpro
- Possibilidade do Serpro oferecer soluções para o mercado em áreas onde não possui expertise
- Agilidade no processo de construção de uma nova solução com a ajuda do parceiro

Plataforma Serpro Booster

Plataforma de ações para relacionamento com os atores do ecossistema de inovação brasileiro (Startups, Entidades de fomento, Universidades, Governo e empresas privadas de grande porte).

O mercado é muito carente de informações seguras e de qualidade para alavancar novos produtos ou oportunidades de negócio. A estratégia do Serpro Booster em 2021 foi a aproximação com startups para uso da Plataforma de APIs do Serpro.

O Serpro Booster foi lançado no evento Campus Party em julho de 2021, e conta com mais de 170 startups cadastradas.



Parcerias estratégicas

O objetivo principal das parcerias é melhorar a satisfação dos clientes ou mesmo atendê-los com a celeridade necessária, permitindo à companhia ampliar a sua atuação nos mercados OGU e não OGU, ou ainda atendê-los em regime de urgência quando possível.

A construção de parcerias estratégicas de negócio permite, a partir do arcabouço legal da Lei nº 13.303/2016, a construção conjunta com o mercado (parceria) de novos negócios, olhando tanto para as necessidades do mercado público quanto privado.

Em 2021 foi aprovado pelo Conselho de Administração o novo regulamento que rege o processo de construção de parcerias. Também oferece uma interessante oportunidade para acelerar a internalização e aquisição de conhecimento tecnológico. Nesse sentido, por exemplo, foram firmadas as principais parcerias de Nuvens Públicas (AWS, Azure, Huawei, Oracle e IBM), assim como parcerias para a transformação digital a partir de robotização – Robot Process Automation – RPA. No mesmo ano foram consolidados 10 novos contratos de parceria.

De forma complementar, as parcerias de transformação digital ganharam força em 2021 para acelerar a transformação dos clientes, 2 (dois) projetos estão em fase final de seleção de parceiros e devem render frutos em 2022.

Inovação aberta para novos negócios

Em 2021 vários acordos de cooperação técnica foram realizados para fomentar o uso de produtos já disponíveis no Catálogo de Serviços, mas também para prospecção de novas oportunidades. Entre eles, Instituto Brasileiro de Certificação e Monitoramento – IBRACEM e Conselho Federal de Engenharia e Agronomia – CONFEA.

Programa Serpro de Afiliados e Cocriadores

Responsável por cuidar do relacionamento entre produtor, coprodutor e afiliados, gerenciando a distribuição de receita e comissões, permitindo que cada ator tenha a visão clara sobre sua performance, e que o produtor tenha visão completa sobre todos os demais atores para criar e gerenciar estratégias de marketing e vendas.

Criada a plataforma Serpro Afiliados, permitindo que empresas parceiras possam se cadastrar e acessar os produtos;

SERPRO MultiCloud

Com o objetivo de sustentar a transformação digital do Estado, o Serpro investiu e passou a disponibilizar ao mercado múltiplas nuvens, em parceria com os maiores provedores de cloud do mundo. As parcerias foram expandidas para ofertar o melhor do mercado para a iniciativa pública. Em 2021, foram estabelecidas três novas parcerias: Microsoft, Huawei e Oracle.

Como resultado dessas parcerias, o Serpro poderá disponibilizar aos seus clientes distintas opções técnicas e de composição de preços, de acordo com as suas necessidades, e se torna o maior operador, consolidando 5 provedores de nuvem diferentes (Serpro, AWS, Azure, Huawei, Oracle).

NeoSigner

O Serpro realizou o lançamento do produto NeoSigner, este produto possibilita as assinaturas avançadas, que vinculam a autenticação das assinaturas a um contrato, fornecendo evidências adicionais que podem ser utilizadas para verificação da autenticidade, e assinatura qualificadas que utilizam certificados ICP-Brasil que garantem o não-repúdio da assinatura.

O NeoSigner une a segurança da assinatura digital com a praticidade de assinatura na nuvem. É seguro porque utiliza a criptografia do certificado digital. O produto permite assinar documentos de qualquer lugar e em qualquer dispositivo, tablets, smartphones e estações de trabalho através de uma interface intuitiva e segura.

Todo o processo de assinatura possui trilhas de auditoria e utiliza assinaturas no padrão brasileiro de assinaturas digitais.

Plataforma Biométrica

Em 2021, o Serpro empreendeu esforços no amadurecimento de 3 capacidades críticas, visando a oferta de produtos e serviços biométricos inovadores em larga escala, com qualidade, agilidade e sustentabilidade, a saber:

- Desenvolvimento de solução interna de Automação de Identificação Biométrica – AlBio para permitir comparações faciais 1:N e N:N (individualização). A solução já está em uso no Embarque + Seguro
- Liveness - tecnologia que possibilita verificar se a pessoa que está do outro lado da tela do celular ou do computador, se está "ao vivo" ou se está usando uma foto ou imagem para tentar burlar o sistema de reconhecimento facial
- Barramento de serviços - permite que todas as validações biométricas sejam agregadas em uma única tecnologia, possibilitando integrações com outros provedores biométricos além de garantir acesso, log e auditoria de todas as transações

As biometrias têm ganhado papel importante no processo de identificação e provimento de segurança ao cidadão, tornando-se de suma importância para garantir a identidade e segurança a serviços digitais de governo. Sendo assim, a construção do ecossistema biométrico de governo e a ingestão de 146 milhões de biometrias armazenadas e tratadas localmente pelo Automação de Identificação Biométrica – AlBio foi um grande avanço para permitir o provimento de serviços de identificação digital.

Principalmente, a evolução da tecnologia de identificação biométrica, tecnologia própria do Serpro, resulta na melhor experiência possível dos 120 milhões de cidadãos no seu relacionamento com o Governo Federal, por meio da Plataforma Gov.br.

Emissão de certificados Open Banking e PIX

O Serpro disponibilizou ao mercado financeiro os certificados dentro do padrão Open Banking, estes certificados são utilizados para a segurança das comunicações entre os diversos agentes do mercado financeiro.

O Open Banking, ou sistema financeiro aberto, proporciona a possibilidade de produtos e serviços financeiros permitirem o compartilhamento de suas informações entre as diversas instituições autorizadas pelo Banco Central e a movimentação de suas contas bancárias a partir de diferentes plataformas.

O Serpro disponibilizou ao Banco Central certificados para a operação do PIX, estes certificados são exclusivos para utilização do Bacen e garantem a interoperabilidade das instituições financeiras que participam do PIX.

Emissão de Certificados Digitais para Funcionários Públicos e Militares

O Serpro desenvolveu e implementou soluções para emissão de certificados de forma simplificada para instituições federais, exército e Caixa Econômica, estas soluções permitem a emissão de certificados de pessoa física baseada no cadastro do funcionário na instituição.

Esta solução reduziu os custos de emissão de certificados e principalmente diminui a burocracia da emissão, porém não comprometeu o nível de segurança do processo de emissão.

Neste modelo de emissão foram emitidos 80.000 certificados para funcionários públicos e militares.

Serpro Multisite

O Serpro implantou uma nova rede de data centers baseada na tecnologia SDN (rede definida por software), evoluindo para uma rede inteligente que coloca o Serpro “no estado da arte” em tecnologias de rede de centros de dados.

A SDN implementa um modo de operação chamado “multisite”, que permite que cada centro de dados seja controlado de forma centralizada e uniforme.

Essa solução é centrada em aplicações, ou seja, tem como foco as aplicações e sistemas ao invés de ter foco na infraestrutura. Isso permite que as aplicações sejam mais flexíveis e escaláveis.

A novidade complementa as ações de implantação de uma nova infraestrutura de rede nos centros de dados de Brasília e São Paulo. O resultado foi a modernização e aumento da capacidade produtiva da Empresa.

O Serpro é um dos pioneiros no país na implantação dessa solução. A flexibilidade da infraestrutura centrada em aplicações preparou a rede dos nossos centros de dados para o futuro, garantindo longevidade na sustentação dos serviços com maior qualidade, eficiência e resiliência.

Uma das motivações para a aquisição da nova infraestrutura de redes nos centros de dados foi o custo e a obsolescência da solução atual, e o objetivo de atender às necessidades das soluções produzidas pelo Serpro. A ampliação dos serviços para um governo cada vez mais digital também demandou o aumento substancial da velocidade e da vazão das redes de centro de dados. Também foi preciso unificar, centralizar e facilitar o gerenciamento dos centros de dados, permitindo o provisionamento, elasticidade, resiliência e automação por meio de APIs.

A nova infraestrutura de redes ampliou consideravelmente a capacidade, velocidade e vazão das redes de centro de dados e a arquitetura da solução escolhida proporciona uma redução no número de saltos entre os ativos de rede, minimizando a latência na comunicação e na integração de sistemas.

Com o objetivo de racionalizar e melhorar as conexões do centro de dados com o mundo externo, e a melhor integração com serviços de rede e segurança, a infraestrutura de rede centrada em aplicações tem parte de sua infraestrutura dedicada, com conexões de altíssima velocidade de 40/100G.

Finalmente, outro importante aprimoramento foi a criação de uma nova conexão de alta velocidade e maior resiliência com a Infovia Brasília, proporcionando um acesso mais rápido e diferenciado aos sistemas dos clientes da rede metropolitana hospedados nos centros de dados do Serpro.

Site Tronco Internet

O site tronco Internet do Serpro é um ambiente que provê acesso à Internet aos serviços que necessitam estar disponíveis na Internet (através da publicação internet) como o Acesso.gov.br, IRPF, Sinesp, Dataválid, Siscomex entre outros. Outro serviço atendido pelo site tronco é todo o Acesso Internet do Serpro e de seus clientes Infovia e de rede de longa distância atendidos por acessos de última milha, de banda larga WAN+, Via Serpro ou qualquer outro que necessitar de acesso à Internet.

O Site Tronco é o único meio de comunicação do Serpro com o mundo exterior e para tanto precisa ser seguro, resiliente, confiável e praticamente 100% disponível, por isso foram feitos investimentos na modernização dos equipamentos do site tronco com a aquisição de ativos de última geração e de fabricantes renomados, trazendo uma maior confiabilidade na prestação dos serviços.

Foram promovidas também importantes mudanças na arquitetura do site tronco tanto em Brasília quanto em São Paulo, que fizeram com que o ambiente tivesse um ganho na resiliência e confiabilidade devido a uma melhor segmentação das conexões entre os equipamentos. A arquitetura do site tronco continua em evolução e estão previstas novas medidas, como a unificação lógica do tráfego dos sites troncos de Brasília e São Paulo para atuarem como um só, a fim de cada vez mais trazer otimização aos recursos computacionais com alta disponibilidade, inteligência e resiliência.



O ViaSerpro é um serviço de conectividade direta de longa distância, oferecido em três modelos de conectividade que se diferenciam pelo preço e pela forma de implementação tecnológica.

O serviço permite o acesso seguro e direto às aplicações hospedadas no Serpro, sejam elas soluções sob medida ou proprietárias (produto Serpro), podendo ser viabilizado nos formatos abaixo:

- **Completa:** compreende o ponto de acesso para realizar a conexão do cliente até o Serpro, mais a conexão com a aplicação (*backbone*). Oferece um caminho prioritário, exclusivo, controlado e de alto desempenho às aplicações do Serpro. A gestão é realizada ponta a ponta pelo Serpro.
- **Conexão à aplicação:** trata-se do acesso direto à aplicação a partir do Serpro (*backbone*), em que deve haver um link de chegada ao Serpro através de uma operadora de telefonia ou por meio do PTT. br. Neste caso, o Serpro não tem gestão sobre esse circuito de última milha oferecido pela operadora, responsabilizando-se pela infraestrutura central de comunicação para acesso às aplicações.
- **Túnel VPN:** corresponde à conexão às aplicações Serpro passando pelo tráfego internet através de um túnel seguro duplamente criptografado (VPN si-

te-to-site), possibilitando mais segurança e controle sobre o tráfego dos pacotes. Não existe limitação de banda, porém cada túnel poderá acessar somente uma solução hospedada dentro dos Centros de Dados do Serpro. Neste modelo, o Serpro não tem gestão sobre a forma/modo de acesso à Internet.

Conclusão da implantação Content Delivery Network - CDN: Conectividade com melhor controle e menor demanda, maior resiliência e segurança do servidor fonte do conteúdo.

O Serpro estabeleceu a parceria com o NIC.br para hospedagem do ambiente OpenCDN. Esse acordo nos aproximará do Comitê Gestor de Internet e viabiliza a participação do projeto de distribuição de conteúdo, melhorando a Internet para todos os cidadãos brasileiros e desonerando os centros de dados.

O ambiente do OpenCDN está hospedado no Centro de dados do Serpro Regional Brasília e permite a distribuição de conteúdo de forma regionalizada, diminuindo assim a demanda por consumo centralizado, e reduz a latência para os consumidores destes conteúdos o que, como mencionado, aprimora a qualidade da Internet brasileira. Além do Serpro, fazem parte deste projeto grandes publicadores de conteúdo como a Meta (Facebook), Google e a Rede Globo.

Conexão 100 Gbps backbone Brasília - São Paulo

A conectividade *inter-data* centers recebeu um importante reforço com a contratação do link DWDM em 100 Gigabits por segundo. Essa conexão habilita altíssimas taxas de transferência entre Brasília e São Paulo e encaminha o Serpro para um nível superior no provimento de soluções digitais.

Além do aumento na capacidade de transmissão de dados, a tecnologia DWDM possui latência muito menor quando comparada aos tradicionais circuitos de dados.

A conexão 100 Gbps entre Brasília e São Paulo viabiliza integração entre os data centers e contribui de forma significativa para a gestão em continuidade de negócios, pois confere um canal de comunicação para produção e contingência de soluções digitais e bases de dados.

Captação de novo cliente de Rede Wan: SPU

Em novembro de 2021, a Secretaria do Patrimônio da União – SPU retornou ao quadro de clientes da Rede WAN do Serpro, através do contrato com o Ministério da Economia.

Foram contratados 28 pontos no serviço ARLD tradicional (circuitos de acesso) e Infovia, distribuídos por todas as Unidades da Federação. As velocidades dos links variam entre 10Mbps e 20Mbps. Além disso, a rede Infovia será utilizada para conectividade redundante à 1 Gbps para SPU, bem como para provimento de serviço Internet.

Mais importante que a captação do cliente, é a importância do serviço prestado, que faz parte da transformação digital de um órgão que responde pelo patrimônio da União, que dentre outros superlativos, administra aproximadamente 800 mil imóveis.

Programa Zero Downtime: alta disponibilidade e resiliência dos serviços

O programa Zero Downtime consiste em uma série de ações integradas que visam garantir um mapeamento amplo da infraestrutura de TI para identificar oportunidades de melhoria por meio de uma abordagem sistêmica e preventiva.

O programa nasceu em julho de 2021 em meio a uma realidade de transformação da Empresa, seus produtos e suas necessidades. Cumprir Acordo dos níveis de Serviços - ANS não é mais suficiente para a satisfação dos nossos clientes que hoje tem em seus caminhos críticos diversas aplicações desenvolvidas e hospedadas no Serpro.

A ideia central deste projeto é propor iniciativas para reduzir, significativamente, a probabilidade da ocorrência, ou recorrência, de incidentes que possam gerar impactos indesejados à experiência dos usuários, ao Serpro ou seus Clientes, sejam da administração pública ou do segmento privado.

O foco é ir além do “resolver rapidamente um problema” e pensar coletivamente em como criar um ambiente resiliente que possa ser sustentado e evoluído sem que o cliente final perceba qualquer indisponibilidade.

O Programa abrange o Data Center de Brasília e São Paulo, tanto os ambientes tradicionais quanto os de Nuvem, contemplam a infraestrutura física e lógica dentro de cinco dimensões: SEGURANÇA, WAN, INFOVIA, LAN e IDC.



Atualização tecnológica do backbone Serpro e do Parque Infovia

Para a atualização tecnológica do *backbone* Serpro foram investidos aproximadamente R\$ 40 milhões. Importante mencionar que a Infovia consiste em uma infraestrutura de rede óptica de comunicações implementada para fornecer aos órgãos e entidades federais, estaduais, distritais e municipais, situados em região metropolitana, um conjunto de serviços e funcionalidades em ambiente seguro, de alta performance e de alta disponibilidade.

Além dos serviços básicos de transporte de informações, a Infovia permite acesso à Internet e integra serviços e soluções digitais do Serpro, como *hosting*, *colocation*, acesso à nuvem, soluções de segurança, videoconferência e telefonia IP.

A rede Infovia Brasília está em operação há 17 anos e atende atualmente a mais de 80 órgãos e entidades de governo. Para que a infraestrutura de rede seja considerada um propulsor dessa transformação é necessário que o parque instalado seja melhorado continuamente a fim de entregar valor por meios robustos e confiáveis para a comunicação de dados, internet, voz e multimídia.

É preciso, assim, assegurar ao Serpro e à Administração Pública uma interoperabilidade entre sistemas críticos com capacidades que suportem as emergentes necessidades de maior largura de banda para tráfego de grandes massas de dados para processamento em nuvem; é fundamental que essa estrutura tenha capacidade, qualidade e confiabilidade adequadas. Além de fortalecer a infraestrutura de nuvem pública do governo federal, também é necessário suportar a plataforma tradicional para garantir uma transição onde coexista um modelo tradicional, em nuvem e híbrido operando com alta disponibilidade.

Os investimentos foram importantes para que o Serpro pudesse superar esses desafios de capacidade e qualidade indispensáveis e seguir além, em um mundo de transições e evoluções constantes, conectado a 10, 40 ou 100 Gbps, seja em curtas (10km) ou longas distâncias (40km). Foram adquiridos switches

e transceivers para reduzir a obsolescência do parque e, ao mesmo tempo, buscar a melhoria contínua para prover um meio seguro, confiável e capaz de atender as necessidades impostas pela transformação digital.

Foram adquiridos 86 switches que viabilizam:

- Futura implantação da rede Infovia em São Paulo, direcionada à conectividade para nuvem e ambiente de contingência do Data center Serpro
- Aumento de capacidade e redundância da Infovia Brasília para conexão com o Centro de Dados, nuvem Serpro e estrutura da Internet
- Atualização tecnológica das redes Infovia em Salvador, Porto Alegre, Natal, Boa Vista, Cuiabá, Macapá e Rio Branco





Escritório Virtual em Nuvem

Em 15 de março de 2021 foi lançado o Escritório Virtual Serpro, espaço de trabalho em nuvem, não apenas como um novo produto no catálogo de serviços interno, mas sim com a função de auxiliar a transformação digital no âmbito da rede local, prometendo ser um primeiro passo para o desenvolvimento de novas soluções para os clientes do Serpro, aumentando a amplitude de atendimento em uma solução tradicional e/ou em nuvem.

Até o lançamento, o Escritório Virtual Serpro foi testado exaustivamente, resolvendo diversas demandas internas e de clientes, tendo sido colocado a prova no início da pandemia com a disponibilização de mais de 1.000 estações de trabalho em menos de 24h para o corpo funcional.

O Serpro, em 2021, vislumbrava a adoção por novos clientes, desde o lançamento foram realizadas diversas ações de marketing do produto, comunicações internas, criação da landing page, webinar com transmissão via youtube, ações nas redes sociais corporativas do Serpro e treinamentos para as URC's, que passaram a oferecer o produto a seus clientes.

Desta forma diversos clientes apresentaram interesse na solução, sendo realizada apresentação para

órgãos como: Tribunal de Justiça do TO, Receita Federal do Brasil, Conselho Regional de Enfermagem de SP, Defensoria Pública do RS, Secretaria da Fazenda RJ, Prefeitura de Juiz de Fora, COAF DF, DETRAN RS, Presidência da República, Jardim Botânico, REDE REMESSA (Infovia BA) com representantes do Governo do Estado da BA, Prefeitura de Salvador, Universidade Federal da Bahia – UFBA, Prefeitura de Moreinando PI, Hospital Universitário UEPG e ProdeMG.

Destas 14 apresentações, foram realizadas Provas de Conceitos e Degustações, para demonstrar efetivamente os benefícios do Escritório Virtual nos órgãos: COAF, TJ TO, PGFN, SPU e STN. Sendo que os clientes: Presidência da República PR, Detran RS, Hospital Universitário UEPG e Coren SP estão realizando os preparativos para a degustação da solução. Por fim, no final de 2021, foi celebrado o primeiro contrato do Escritório Virtual Serpro com o cliente SPU, com um quantitativo inicial de 30 máquinas.

O Escritório Virtual Serpro busca se tornar uma alternativa às soluções de mercado, possibilitando aos órgãos públicos maior celeridade na aquisição de um produto robusto, seguro e versátil e com o selo de qualidade Serpro.





DADOS DA MIGRAÇÃO

Contas: 6.928

Mensagens: 198,98 milhões

Tempo total: 377 horas

Quantidade Terabytes: 27,43

Erros (unid.): 7

Erros (%): 0,10%

Contas transferidas: 100%



Implantação da Suíte de Colaboração Office 365

A partir de fevereiro/2021 deu-se início a prospecção para aquisição de uma nova suíte de aplicação para a Empresa. O estudo obedecia às seguintes premissas básicas: Contratação de uma solução de colaboração apenas para uso interno, descontinuidade do Zimbra como parte da solução e ter conformidade com a LGPD e normas de segurança do Serpro.

A migração foi iniciada na primeira quinzena de outubro/2021 e concluída na primeira semana de dezembro/2021 com dados totalmente replicados e finalizados para todo o ambiente.

Conforme o cronograma inicialmente previsto, em 17 de dezembro ocorreu o encerramento do contrato do Serpro com o Google (G Suíte) com sites, formulários e dashboards sendo criados na suíte de colaboração Office 365. De igual modo, também, se encerrou as contas no Zimbra passando a fazer uso exclusivamente do Outlook.

Com a implantação do Office 365, os empregados podem utilizar uma suíte que reúne, dentre outros, aplicativos para realização de reuniões e lives, troca de mensagens e e-mails, elaboração de documentos e publicação de conteúdos, agilizando a comunicação e a colaboração nas atividades cotidianas e mantendo conformidade com a LGPD e as normas de segurança do Serpro.

Outras iniciativas e ações

A Diretoria Executiva do Serpro decidiu que reinvestirá em inovação o valor total do incentivo tributário da Lei do Bem (Lei nº 11.196/2005).

A Lei do Bem estabelece a concessão de benefícios fiscais a empresas brasileiras que investem em pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica. O Serpro desde 2019 utiliza o benefício desta Lei e cada ano busca estratégias para se criar um círculo virtuoso de inovação. Em 2021, a Diretoria Executiva aprovou o reinvestimento de todo o valor do benefício da Lei, com o objetivo de fortalecer a cultura de inovação na Empresa e de criar novos produtos e serviços. O reinvestimento será realizado a partir de 2022 alinhado as ações decorrentes do Plano Estratégico de 2022-2026.



Investimento/Gestão Patrimonial e Infraestrutura

A companhia investiu mais de R\$ 186 milhões em aquisições de TI, valor maior que o investido nos últimos 5 anos e 12% a mais que em 2020, apesar da atual crise mundial de falta de componentes eletrônicos. O investimento foi direcionado principalmente para a atualização tecnológica, crescimento dos serviços, garantia da segurança da informação e redução da obsolescência do parque tecnológico, proporcionando a infraestrutura necessária para impulsionar a transformação digital do governo e sociedade, maior eficiência operacional e suporte à viabilização de novos negócios.

Para viabilizar a execução de mais de R\$ 435 milhões, referentes aos investimentos e custeio que suportam os serviços e ativos de TI, com transparência e conformidade com a legislação vigente, o Serpro tem uma equipe capacitada e de alto rendimento, bem como uma gestão eficaz do orçamento, processos e riscos. Para manter esse nível de excelência, anualmente a Empresa incentiva e disponibiliza treinamentos e certificações para o corpo funcional e gerencial, que atua no planejamento de contratações.

No ano de 2021, o Serpro investiu em capacitações relacionadas aos processos de aquisições e licitações, com destaque para: Planejamento de Contratações, Contratações nas Empresas Estatais, Práticas de Negociação, Compliance Anticorrupção, ITIL, COBIT e PMP, entre outros.

Investimentos que foram destaques no período:

Centro de Dados: investimento em armazenamento e gerenciamento de dados, servidores, mainframe, somando aproximadamente R\$ 116 milhões.

Infraestrutura de Rede: investimento de R\$ 39 milhões em recursos de rede, sendo R\$ 25 milhões em Backbone.

Identificação biométrica: aquisição de soluções para dispor de serviços biométricos de excelência.

Serpro MultiCloud: contratação de infraestrutura necessária para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, permitindo o Serpro ampliar o portfólio de negócio.

Solução de CRM (Customer Relationship Management): contratação de solução para aprimorar o relacionamento com o cliente.

Inteligência Artificial - contínuo investimento em tecnologias baseadas em IA.

Traduzindo em quantitativo os valores contratados em TI em 2021, foram finalizadas um total de 321 demandas de contratações de TI, apresentando um crescimento de 51% e 22% em relação a 2019 e 2020 respectivamente, consequência de um cenário de necessidade de maior capacidade de produção da Empresa, impulsionado pela execução de políticas públicas. Além das contratações finalizadas ao longo de 2021, algumas demandas relevantes foram tratadas. Dentre elas, destaca-se o Data Center Modular, que possibilitará ao Serpro uma infraestrutura mais eficiente, apresentando maior segurança, confiabilidade na operação e crescimento escalonável.

Em resposta à responsabilidade de uma gestão eficaz do dinheiro público, o Serpro conduz negociações com fornecedores e fabricantes, utilizando as melhores práticas de mercado, com o objetivo de obter um acordo positivo, no que se refere às soluções, níveis de serviço e, principalmente, valor a ser contratado. Além disso, tem uma equipe que realiza revisões tecnológicas para análise da vantajosidade da migração de soluções, perseguindo maior eficiência e redução de gastos. Através das análises e negociações conduzidas em 2021, registramos reduções no valor aproximado de R\$ 76 milhões, representando uma economia

de 18% do valor estimado de contratação, caso nenhuma ação tivesse sido tomada.

Um dos principais direcionadores dos investimentos de 2021 foi a redução da obsolescência do parque tecnológico do Serpro, composto por mais de 30 mil ativos de TI. Esse direcionamento está alinhado ao objetivo do Planejamento Estratégico de 2021, de redução do nível de obsolescência em 60%. A meta foi atingida com a contratação de todos os equipamentos necessários, os quais serão substituídos no decorrer de 2022.

Para 2022, a meta estratégica é mais desafiadora, ao limitar em níveis baixos a obsolescência total do parque instalado de ativos de TI, e a longo prazo, tendendo a zero.

Além disso, o Serpro alienou aproximadamente 8,8 mil equipamentos em desuso, e cumprindo seu papel social, doou mil equipamentos cujo custo administrativo de alienação superaria o benefício auferido, sendo uma parcela significativa para o programa de inclusão digital do Ministério das Comunicações, mas também por meio de doações diretas para instituições tais como: Imprensa Nacional, Universidade Nacional de Brasília – UNB, Departamento de Estradas de Rodagem do Distrito Federal – DER DF e Federação Espírita do Estado de São Paulo. A previsão é de continuidade dessas ações ao longo dos próximos anos, beneficiando outras instituições.



Desativação do Centro de Dados Rio de Janeiro

Em 2019 foi definida a estratégia para redução de gastos com os centros de dados dos Serpro, dessa forma foi definido o plano de consolidação dos centros de dados. A primeira etapa desse projeto foi finalizada em 2020, com a consolidação do ambiente Mainframe. Em 2021 foi implantado o plano Brasília, que consiste na transferência de todos os serviços e servidores existentes no centro de dados do Rio de Janeiro para Brasília. Os benefícios dessa centralização são:

- Redução da Complexidade da infraestrutura de Centro de dados do Serpro
- Redução de custo com licenciamento de Software
- Redução dos gastos com energia e refrigeração

A redução de despesas com equipamentos do Centro de Dados do Rio de Janeiro foi da ordem de R\$ 12,4 milhões, dos quais cerca de 69,5% referem-se à movimentação de storages ou desativação durante a migração, seguidos de reduções com movimentação de servidores e fitoteca (27,2% e 3,2%, respectivamente).

Retrofit

Encontra-se em andamento o projeto de Retrofit da Regional Brasília, que abriga nosso Centro de Dados, alinhado as tendências mundiais de modernização e segurança dos ambientes de trabalho, que possuem mais de 40 anos de uso e que já vinham passando por várias pequenas manutenções.

As ações foram direcionadas por um projeto de arquitetura, que considerou a preservação e valorização das características originais do imóvel, aderente ao novo modelo operacional da Empresa, com viés de modernidade e foco em tecnologia e soluções digitais.

Estão sendo realizadas melhorias no sistema de climatização e adequações físicas visando atender os requisitos de segurança exigidos pelo Corpo de Bombeiros, além da mitigação de riscos pontuais relativos a ambientes críticos, como a subestação de energia e o Data center.

Em 2022 serão executadas melhorias que contemplam adequações de piso, forro, iluminação, banheiros, copas e áreas de circulação, além da implantação de identidade visual com a nova marca do Serpro.



Coworking

Seguindo a evolução e a dinâmica das novas formas de trabalho em ambiente corporativo, o Serpro criou espaços de *Coworking* em todas as regionais, com o objetivo de proporcionar a todos os empregados um ambiente diferenciado de trabalho, que além de descontraído, se encontra disponível a qualquer hora.

São espaços que a Empresa oferece para que as pessoas possam realizar atividades compartilhadas, proporcionando um ambiente colaborativo nos quais as equipes se sintam mais à vontade para falar sobre ideias e possibilidades, impulsionando a criação de projetos e ações inovadoras, independentemente da área em que estejam lotadas.

Esses ambientes são fundamentais para esta nova fase do Serpro, favorecendo os modelos atuais de trabalho, híbrido e remoto, e as atividades colaborativas em espaços compartilhados, incentivando uma nova mentalidade de atuação profissional, alinhada a tendências mundiais já consagradas e com resultados comprovados de eficiência quando comparados aos antigos modelos de trabalho baseados no uso de estações de trabalho isoladas.

Planejados para oferecer conforto e praticidade, estes espaços dispõem de recursos como salas de reuniões, abertas ou fechadas; equipadas com TVs que podem ser conectadas ao notebook ou celular; mini salas de estar, poltronas para leitura, espaços para bate papos descontraídos, espaço para o café e equipamentos para acesso à rede interna do Serpro, caso o empregado não tenha a mão o seu equipamento pessoal de trabalho.

Compartilhamento de espaços

Com o intuito de se alcançar a eficiência na ocupação das instalações das Regionais, o Serpro, por intermédio da Superintendência Centro de Serviços, tem empreendido tratativas com diversos órgãos da Administração Pública, alinhado às orientações do Ministério da Economia que incentiva o compartilhamento de espaços através da Portaria Conjunta nº 38, de 31 de julho de 2020, com detalhamento no manual “Racionaliza”.

O compartilhamento de seus espaços promoverá uma significativa redução nos custos de manutenção e conservação desses, além das despesas fixas, devido ao rateio proporcional entre as partes ocupantes.

Para o exercício de 2022, busca-se o compartilhamento de espaços ociosos em seis Regionais, quais sejam as de Porto Alegre, Curitiba, Salvador, Belo Horizonte, Recife e Fortaleza.





Gestão de Licitações e Contratos

A gestão das Aquisições e Contratações atua no planejamento, na contratação, na gestão dos contratos, na aplicação de sanções e no estabelecimento dos normativos do processo, com objetivo de atender com qualidade e tempestividade às necessidades de aquisição da Empresa. O plano orçamentário de investimentos e custeio do Serpro, no qual constam as aquisições e contratações prioritizadas, é aprovado anualmente e acompanhado trimestralmente pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração.

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



Conformidade Legal

A gestão das aquisições e contratações do Serpro é realizada em conformidade com todo o arcabouço legal que rege o tema, em especial, a Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, a Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002, o Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019, no Regulamento de Licitações e Contratos do Serpro e em outros instrumentos normativos que procuram assegurar à entidade pública a escolha da melhor proposta em termos de qualidade e preço, e, no que couber, demais normas que regem a Administração Pública. O Serpro busca a transparência, a ética e a integridade nas relações com seus fornecedores, estabelecendo normas e procedimentos para aprimorar esse relacionamento comercial. A Empresa implementou o processo de avaliação de integridade de fornecedores e dispõe da Cartilha de Integridade do Processo de Aquisições e Contratações, que constitui medidas do Programa Corporativo de Integridade do Serpro – PCINT, para prevenir e remediar a ocorrência de irregularidades, fraude, corrupção e desvios éticos relativos ao Processo de Aquisições e Contratações. Dessa forma, busca aprimorar o relacionamento comercial com seus fornecedores, trazendo legitimidade, confiança e eficiência no atendimento às demandas relacionadas à aquisição de bens e serviços.



Quadro 6: Espécies de contratação

TIPO DE CONTRATAÇÃO	QUANTIDADE	% QUANTIDADE	VALOR CONTRATADO (R\$) ¹	% VALOR CONTRATADO
Licitação	139	18,6%	501.469.479	41,1%
Contratação direta	558	74,6%	454.703.584	37,3%
Outros	34	4,6%	155.524.902	12,7%
Parceria	10	1,3%	108.583.264	8,9%
Convênio	7	0,9%	384.511	0,0%
TOTAL	748	100%	1.220.665.742	100,0%

¹O valor contratado corresponde ao total previsto para o período de vigência dos contratos, que pode variar até cinco anos.

Fonte: Sistema Histórico de Aquisições - HisAq (2021)

Quadro 7: Quantidade e valores de contratações por área

ÁREA	QUANTIDADE	% QUANTIDADE	VALOR CONTRATADO (R\$)	% VALOR CONTRATADO
DIOPE	132	17,7%	833.924.977	68,3%
DIRAD	272	36,4%	131.160.080	10,7%
DIRCL	13	1,7%	129.660.103	10,6%
DIDHM	267	35,7%	86.842.797	7,1%
DIDES	22	2,9%	32.143.243	2,6%
DP	34	4,6%	4.154.722	0,3%
DIJUG	8	1,1%	2.779.818	0,2%
TOTAL	748	100%	1.220.665.742	100,0%

Fonte: Sistema Histórico de Aquisições - HisAq (2021)



Abaixo são apresentadas as contratações mais relevantes, sua associação aos objetivos estratégicos e justificativas para essas contratações.

Quadro 8: Principais contratações vinculadas ao planejamento estratégico (PE)

OBJETO	VALOR (R\$)	TIPO DE CONTRAÇÃO	VINCULAÇÃO DIRETA COM OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2020-2024	JUSTIFICATIVA
Contratação Produtos IBM	171.477.532	Contratação Direta	OE 5 - Aprimorar a eficiência operacional	Contratação do serviço de atualização e suporte técnico IBM para manutenção do ambiente operacional dos servidores mainframe onde residem os sistemas de clientes RFB, Tesouro Nacional, PGFN, Suframa, Denatran, dentre outros.
Contratação de Expansão e Atualização Tecnológica da Capacidade Produtiva para os Servidores da Plataforma Mainframe IBM e respectivos Serviços de Manutenção Preventiva e Corretiva	69.137.365	Contratação Direta	OE 2 - Garantir a sustentabilidade econômico-financeira OE 5 - Aprimorar a eficiência operacional	Substituição e/ou atualização de recursos obsoletos ou defasados tecnologicamente.
Unidade de Serviços em Nuvem (USN)	59.661.052	Licitação	OE 4 - Ampliar a oferta de novos produtos e serviços OE 5 - Aprimorar a eficiência operacional	Possibilitar que todo o acesso ao sítio objeto do contrato seja inspecionado pela nuvem de segurança do Serpro utilizando tecnologia de forma totalmente transparente. Garantir robustez na proteção de sítios contra roubos de dados e ataques ddos. Prover controles automatizados e integrados que responderão aos ataques muito rapidamente. Para tipos de ataques mais sofisticados que requerem uma resposta específica, será possível criar regras personalizadas.

Fonte: Sistema Histórico de Aquisições - HisAq (2021)



Quadro 9: Contratação por tipo de bem e serviço

TIPO DE CONTRATAÇÃO	VALOR CONTRATADO (R\$)	% VALOR CONTRATADO
Hardware	192.126.505	15,7%
Tecnologia da Informação	156.978.623	12,9%
Outras despesas com Processamento de Dados	141.501.876	11,6%
Comunicação de Dados	86.391.598	7,1%
Computação de Nuvem	85.386.947	7,0%
Locação de softwares	80.304.690	6,6%
Serviços médico-hospitalares, odontológicos e laboratoriais	55.722.162	4,6%
Aquisição de software	40.145.405	3,3%
Manutenção corretiva/adaptativa e sustentação de software	37.452.656	3,1%
Serviço de apoio administrativo, técnico e operacional ¹	35.832.629	2,9%
Manutenção e conservação de bens imóveis	25.726.259	2,1%
Auxílio transporte	14.990.784	1,2%
Manutenção de sistemas	11.391.872	0,9%
Sistemas de Energia Elétrica	11.316.067	0,9%
Consultoria em Tecnologia da Informação	8.231.890	0,7%
Outros ²	237.165.773	19,4%
TOTAL	1.220.665.742	100,0%

¹ Serviços de limpeza, vigilância, apoio de menores aprendizes, copa e cozinha, serviços de brigada de incêndio, etc.² Consultorias, cursos e eventos, locação de equipamentos, locação de imóveis, materiais de consumo, obras, projetos, seguros, etc.Fonte: Sistema Histórico de
Aquisições - HisAq (2021)



Gestão de Pessoas

Interagir bem com os seus públicos, inclusive o interno, é essencial para o Serpro. O investimento nas pessoas é o que propulsiona a inovação.

A inovação requer pensar em novos modelos de gestão, práticas administrativas, trabalho em equipe e, fundamentalmente, o envolvimento, desenvolvimento e aperfeiçoamento das pessoas, meio para a transformação e alcance do sucesso organizacional.

Em consonância com o compromisso da inovação, o projeto RenovaGP foi criado com a proposta de transformar, desburocratizar e modernizar os processos de gestão de pessoas e, assim, facilitar a rotina de trabalho dos empregados.

Ao longo de 2021 foram implantadas ações como um bot com tecnologia Robotic Process Automation – RPA para automatizar o atendimento de licença prêmio e, também, a liberação do registro de ponto via celular, a partir do app Yo Serpro, sem contar o aprimoramento do “GP e Você”, um painel essencial para o gestor acompanhar, com praticidade e organização, temas como desempenho, frequência e outros relacionados a seus liderados.





Perfil dos empregados

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

Com a revisão do Plano de Funções de Confiança e de Cargos em Comissão, o Serpro passou a dispor de cargos em comissão, de livre nomeação e exoneração, destinados aos profissionais não integrantes do quadro de pessoal da Empresa para o desempenho de atribuições de assessoramento de natureza especial à Diretoria Executiva. Em 2019, foram autorizados 7 cargos em comissão pela Sest e, ao final de 2021, todos estavam providos.

Conforme o perfil dos empregados apresentado no Quadro 10, a maioria dos empregados ocupam o cargo de Analista, possuem nível superior completo e compõem o quando interno.

Quadro 10: Perfil dos empregados do Serpro ¹

PERFIL	2018	2019	2020	2021
Cargo				
Analista	4.007	3.966	3.686	3.690
Técnico	1.960	1.915	1.571	1.493
Auxiliar	3.287	3.149	2.779	2.639
Especialidade				
Fundamental	294	281	224	209
Médio	3.143	3.025	2.532	2.365
Superior	4.838	4.737	4.365	4.316
Pós-graduação	979	987	915	932
Quadro				
Interno	6.898	6.808	5.869	5.745
Externo	2.356	2.222	2.167	2.077
TOTAL²	9.254	9.030	8.036	7.822

¹ O quadro total observa o limite aprovado na [Portaria SEST/SDDM/ME nº 6.042, de 24 de maio de 2021](#).

² Não foram incluídos Diretores, Auditor e Assessores de natureza especial.

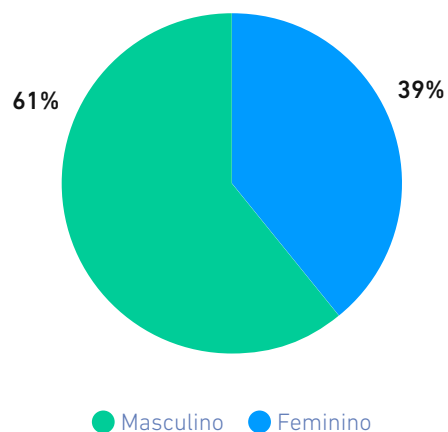
Referência: dez/2021

Fonte: Sistema de Gestão de
Pessoas - SGP (2020)



Dada a natureza do Serpro em ser uma Empresa de TI e o ingresso em seu quadro ser por meio de concurso público, não há garantia de equilíbrio de seu quadro no que se refere a gênero e é possível observar que o atual perfil profissional é representado, predominantemente, pelo público masculino. Do total de empregados (7.822), 61% são do gênero masculino e 39 % são do gênero feminino.

Gráfico 4: Distribuição dos empregados por gênero ¹

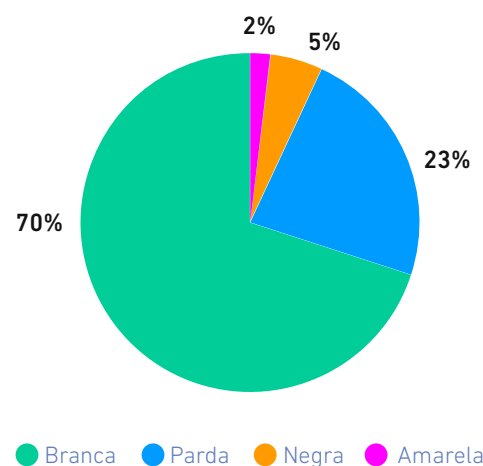


¹Não foram incluídos Diretores, Auditor e Assessores de natureza especial.
Referência: dez/2021

Fonte: Sistema de Gestão de
Pessoas - SGP (2021)

Com relação à raça/cor, 70% dos empregados se declaram brancos, 28% negros (segundo critério do IBGE, considerando negros = negros + pardos) e 2% amarelos. A Empresa possui Política de Equidade de Gênero e Raça e Respeito à Diversidade que define a incorporação dos princípios de equidade nos processos relacionados à Gestão de Pessoas, e uma das suas diretrizes é assegurar a igualdade de oportunidades e a diversidade na ascensão gerencial em todos os órgãos da Empresa.

Gráfico 5: Distribuição dos empregados por raça/cor ¹



¹Não foram incluídos Diretores, Auditor e Assessores de natureza especial.
Referência: dez/2021

Fonte: Sistema de Gestão de
Pessoas - SGP (2021)

O Serpro segue as determinações legais no que se refere à destinação de vagas em concursos públicos para candidatos portadores de deficiência, e seu quadro em 2021 estava distribuído conforme demonstrado a seguir:

Quadro 11: Quantitativo de empregados com deficiência

EMPREGADOS	QUANTIDADE
Com deficiência	92
Sem deficiência	7.730
TOTAL¹	7.822

¹Não foram incluídos Diretores, Auditor e Assessores de natureza especial.
Referência: dez/2021

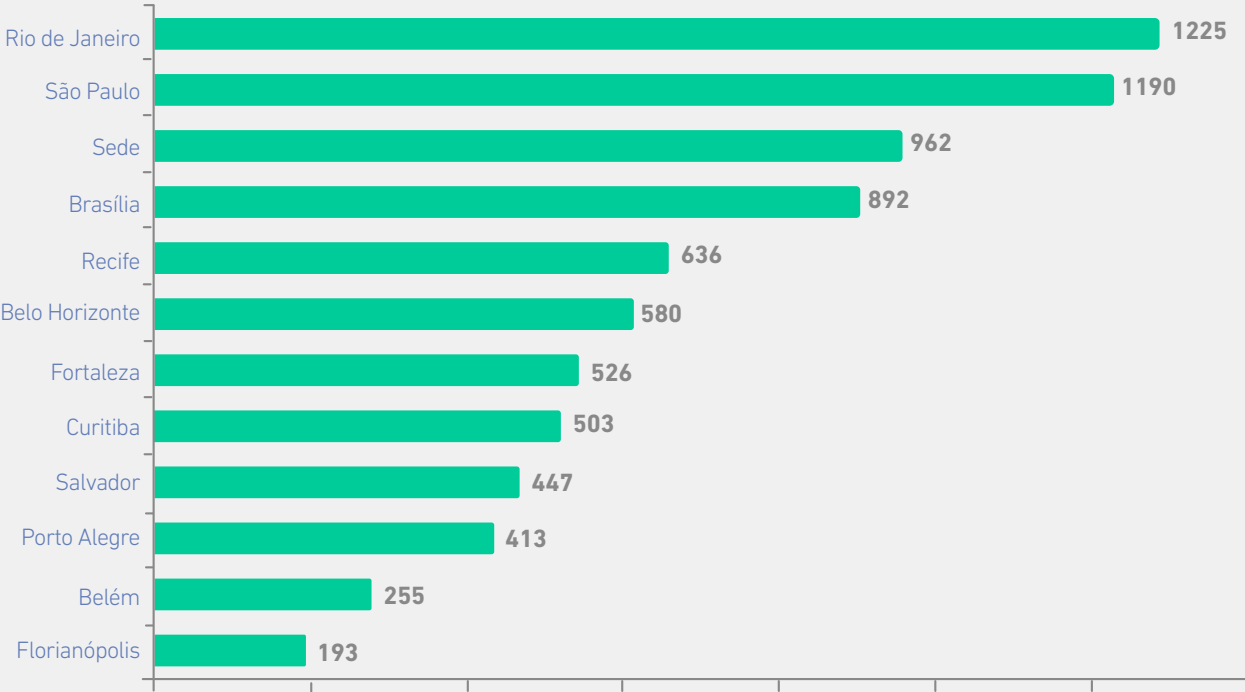
Fonte: Sistema de Gestão de
Pessoas - SGP (2021)

Com relação a distribuição da força de trabalho nas Regionais, verifica-se maior concentração dos empregados nas regionais Rio de Janeiro e São Paulo, segui-

das da Sede e da regional Brasília. Nesses locais, há representações dos principais clientes e funcionam os centros de dados da Empresa.

Em 2021, dos 5.745 empregados do quadro interno, 81% estavam lotados nas áreas voltadas à atividade fim da Empresa e 19%, em atividades meio, como demonstrado a seguir:

Gráfico 6: Distribuição dos empregados por localidade ¹



¹Não foram incluídos Diretores, Auditor e Assessores de natureza especial. Referência: dez/2021

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (2021)

Quadro 12: Distribuição dos empregados por área

ÁREA	QUANTIDADE	%
Finalística	4.647	81%
Desenvolvimento	2.103	37%
Operações	2.027	35%
Relacionamento com o Cliente	486	8%
Auditoria Interna	31	1%
Meio	1.098	19%
Administração	585	10%
Desenvolvimento Humano	272	5%
Jurídica e de Governança e Gestão	141	2%
Diretor Presidente	100	2%
QUADRO INTERNO¹	5.745	100%

¹Não foram incluídos Diretores, Auditor e Assessores de natureza especial. Referência: dez/2021

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (2021)



Ao final de 2021, o quadro de funções de confiança do Serpro estava distribuído da seguinte forma:

Quadro 13: Distribuição dos empregados com função de confiança

FUNÇÃO DE CONFIANÇA ¹	QUANTIDADE
Assessor II	7
Assessor III	4
Assessor IV	2
Assistente	7
Gerente de Departamento	158
Gerente de Divisão	534
Gerente de Projeto II	1
Gerente de Projeto III	6
Gerente de Setor	74
Superintendente	27
Supervisor	108
TOTAL²	928

¹ Observado o limite aprovado pela Sest e normatizado internamente pela Resolução GP-009/2021.

² Não foram incluídos Diretores, Auditor e Assessores de natureza especial.
Referência: dez/2021

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (2021)

Quanto à situação funcional, registram-se 177 afastamentos, dos quais 139 correspondem a licenças sem remuneração e 38, a licenças relacionadas a questões de saúde:

Quadro 14: Situação funcional

EMPREGADOS	QUANTIDADE
Ativos	7.645
Afastados	177
TOTAL	7.822

¹ Não foram incluídos Diretores, Auditor e Assessores de natureza especial.
Referência: dez/2021

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (2021)



Em 2021, observou-se que 58% da Empresa tem 50 anos ou mais. A faixa etária com maior número de empregados é a faixa de 60 a 64 anos (1.637 empregados).

Quadro 15: Distribuição dos empregados por faixa etária

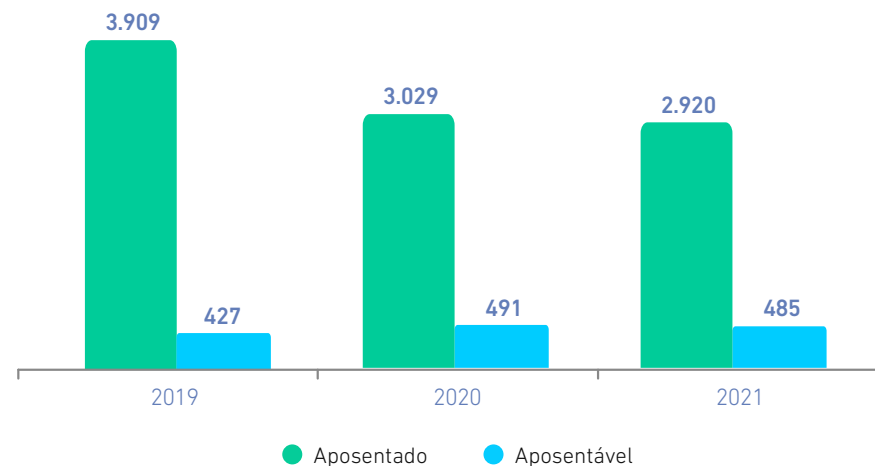
FAIXA ETÁRIA	QUANTIDADE
80+	1
75 a 79	3
70 a 74	213
65 a 69	855
60 a 64	1.637
55 a 59	1.260
50 a 54	536
45 a 49	757
40 a 44	1.350
35 a 39	963
30 a 34	193
Até 29	54
TOTAL²	7.822

¹Não foram incluídos Diretores, Auditor e Assessores de natureza especial.
Referência: dez/2021

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (2021)

De 2020 para 2021 houve uma redução de 109 empregados aposentados e de 6 em condição de aposentadoria (Gráfico 7), o que se explica, majoritariamente, por adesão desses empregados ao Plano de Desligamento Voluntário (PDV).

Gráfico 7: Empregados em condição de aposentadoria¹



¹Não foram incluídos Diretores, Auditor e Assessores de natureza especial.
Referência: dez/2021

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (2021)



Atualmente, a Empresa dispõe de três planos de cargos e salários, sendo que dois estão em fase de extinção, o RARH 2 e o PACCS, enquanto o PGCS contempla 4.865 (62,2%) dos empregados:

Quadro 16: Distribuição dos empregados por carreira

CARGO	PLANO DE CARREIRA			TOTAL POR CARGO
	PGCS	RARH2	PACS	
Analista	3.560	130	0	3.690
Técnico	839	654	0	1.493
Auxiliar	466	2.168	5	2.639
TOTAL POR PLANO	4.865	2.952	5	7.822

¹Não foram incluídos Diretores, Auditor e Assessores de natureza especial.
Referência: dez/2021

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (2021)

Mais informações sobre o quadro de empregados do Serpro, podem ser acessadas em:

www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/servidores

Remuneração dos empregados e Dirigentes

A remuneração dos empregados é composta por salário nominal, gratificações profissionais e parcelas adicionais percebidas pelos empregados. O salário nominal é atribuído ao empregado de acordo com o cargo, a jornada de trabalho, o nível e o degrau salarial, sendo expresso em moeda corrente e constante de tabela salarial. A composição e remuneração dos Administradores, dos membros do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria compete à Assembleia Geral, na forma da lei e do Estatuto Social do Serpro, após aprovação prévia da Sest.

Outras informações podem ser consultadas na Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa 2021/2022 e no Portal de Transparência e Governança do Serpro, basta acessar: www.transparencia.serpro.gov.br/@@remuneracao
www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/servidores/relacao-de-agentes-publicos/remuneracao-dos-dirigentes



Concurso público por prazo determinado

Em janeiro de 2021 foi autorizada a realização de concurso público para provimento de 165 vagas de analistas por prazo determinado, especificamente para atender às necessidades de pessoal da Diretoria de Desenvolvimento para cumprimento dos contratos ativos com clientes.

Até dezembro de 2021, foram contratados 109 novos empregados, alocados em Brasília, São Paulo, Rio de Janeiro e Curitiba, conforme quadro abaixo:

Quadro 17: Distribuição das contratações de empregados

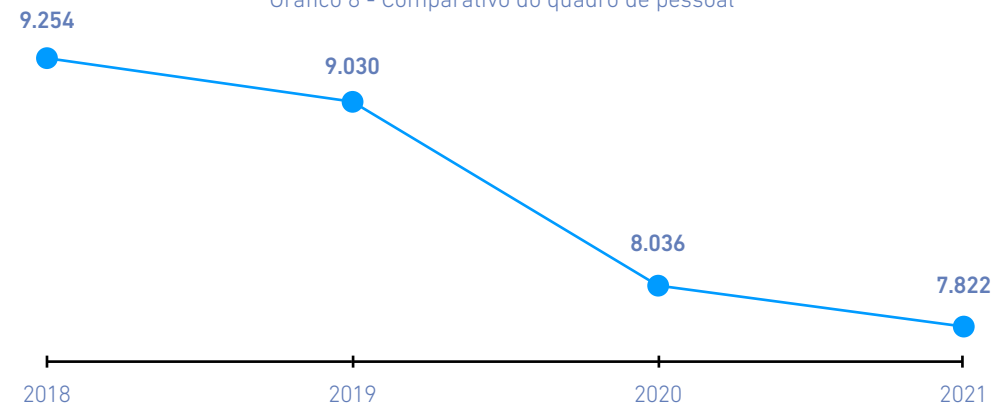
Especialização e localidade	Set/21	Out/21	Nov/21	Dez/21	Total
Ciência de Dados - BSA	2	4	1	0	7
Ciência de Dados - SPO	2	3	1	0	6
Des. Sistemas - BSA	40	16	4	0	60
Des. Sistemas - CTA	8	1	1	0	10
Des. Sistemas - RIO	1	11	1	0	13
Des. Sistemas - SPO	8	5	0	0	13
Total por período	61	40	8	0	109

¹Não foram incluídos Diretores, Auditor e Assessores de natureza especial. Referência: dez/2021

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (2021)

Nos últimos anos, seguindo o esforço de aproximar o quadro de pessoal aos níveis de seus congêneres de mercado, o Serpro reduziu o quadro (menos 1.432 empregados, desde 2018) em função de processos de aposentadoria e de realização de Programas de Demissão Voluntária – PDV. Ainda, nos processos de recrutamento e seleção internos dos últimos anos, foi possível perceber aumento de demanda por profissionais com competências específicas. Em paralelo, as demandas de trabalho cresceram exponencialmente, principalmente pelo protagonismo do Serpro na transformação digital do Governo Brasileiro.

Gráfico 8 - Comparativo do quadro de pessoal



¹Não foram incluídos Diretores, Auditor e Assessores de natureza especial. Referência: dez/2021

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (2021)

Quadro 18: Distribuição das contratações de empregados

Ano	Admissões	Desligamentos		
		PDV	Outros	Total
2020	0	838	156	994
2021	110	136	188	324

Referência: dez/2021

Fonte: Sistema de Gestão de Pessoas - SGP (2021)

Trabalho remoto e o contexto da pandemia

No contexto da pandemia de Covid-19, em 17 de março de 2020, a Empresa adotou o home office voluntariamente e, de forma pioneira no setor público, os mais de 6.700 empregados do quadro interno passaram, então, a trabalhar em seus domicílios.

A manutenção da prática, em 2020 e em 2021, só foi possível porque, além de recursos tecnológicos de que a Empresa já dispunha, os empregados contaram com uma assistência completa de gestão de pessoas e suporte operacional. Mensagens via aplicativo Yo Serpro no celular, transmissão de lives, uma central de serviços online “Fale com a GP”, e FAQs virtuais, foram utilizados para informá-los sobre as questões laborais e de prevenção ao Coronavírus. Uma plataforma de atendimento médico ágil e virtual, para si e seus familiares, também foi disponibilizada.

A iniciativa do trabalho remoto foi tão bem-sucedida que recebeu, inclusive, o Prêmio Melhores Práticas em Equilíbrio Trabalho-Família, concedido pelo Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos – MMF-DH, em julho de 2021.

A experiência durante a pandemia inspirou o Serpro a investir, ainda mais, no trabalho remoto. No segundo semestre de 2021, criou-se um piloto para testar a modalidade, e validar formas de trabalhar mais modernas, capazes de conciliar o bem-estar do empregado e os interesses da Empresa. Participam do piloto

89,9% dos empregados da área de Desenvolvimento (1.891 empregados) e 32,9% da área de Operações (666 empregados), participaram do piloto. A expectativa é que o modelo seja expandido em 2022 para os empregados interessados e que atenderem aos requisitos definidos.

O Serpro adota como premissas do projeto piloto do home office que esse regime de trabalho faz parte da gestão da companhia, e que as atividades exercidas por esses empregados possam ser mensuradas por meio de indicadores majoritariamente objetivos, para que não haja perda de produtividade.

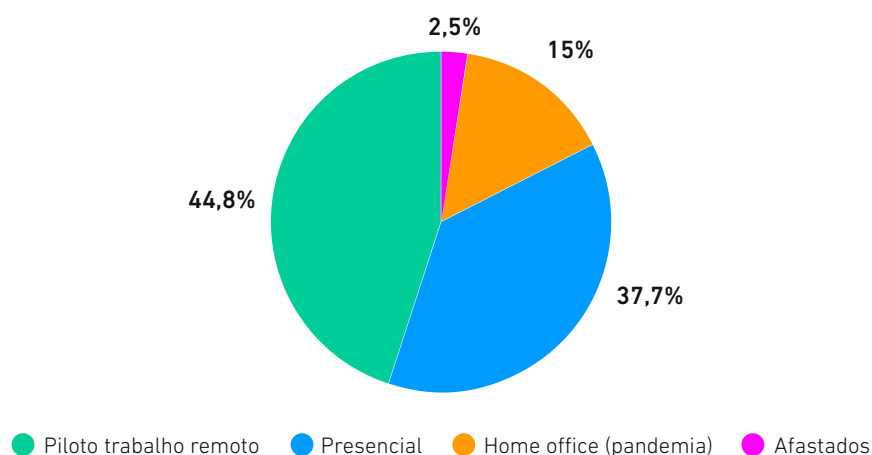


Retorno Seguro

Com o avanço da imunização contra a Covid-19 no Brasil, iniciou-se, em agosto de 2021, o mapeamento dos índices de vacinação do quadro interno e a volta gradual ao ambiente corporativo. O retorno ao trabalho presencial vem ocorrendo de maneira organizada e segura, em conformidade com o Protocolo Serpro de Retorno Seguro - PSRS, e será concluído em janeiro de 2022, à exceção de lactantes, que retornam no mês subsequente ao que o bebê completa 12 meses de idade, e empregados amparados pela excepcionalidade, como as pessoas com deficiência ou que residam com pessoas com deficiência, que retornarão em março de 2022.

O protocolo, amparado nas orientações das instituições oficiais de saúde, propiciou que 37,7% dos empregados do quadro interno retomassem o trabalho presencial com proteção e segurança em 2021.

Gráfico 9: Retorno ao trabalho presencial



Fonte: Serpro (2021)

No âmbito do Protocolo, foram iniciados ciclos de testagem dos empregados. Em dezembro de 2021, a soma de testes rápidos aplicados ao longo do ano ultrapassou 3.498 unidades, o que evidencia o compromisso da Empresa com iniciativas para acolher o corpo funcional de forma segura no retorno ao presencial.

Entre as medidas previstas no protocolo estavam: a publicação de um FAQ; a divulgação de um guia de orientação para as chefias e para os empregados; o uso obrigatório de máscara nas dependências da Empresa; adequação no layout das mesas de trabalho; a intensificação da limpeza dos ambientes; a adaptação na climatização; a modificação das rotinas de circulação e interação de pessoas; a diminuição da capacidade de ocupação dos refeitórios e copas; a determinação de que qualquer tipo de reunião seria virtual, a exceção da reunião para emissão de certificado digital ao cidadão (por ser indispensável ser presencial); e, a definição de retorno do empregado após ele ter o esquema vacinal completo.





Covid-19: saiba os números



Mais de **3.498** unidades de testes aplicados até dezembro de 2021 sendo que **99,9%** dos casos deram negativo.

O monitoramento de empregados com sintomas gripais, ou suspeita de Covid-19, foi realizado de forma intensa, e cerca de 90% dos casos suspeitos, em média, resultaram em diagnósticos negativos



88,3%

Imunizados

88,3% dos empregados indicaram que completaram o esquema vacinal ou estariam imunizados com a segunda dose até dezembro de 2021



10%

Diagnósticos positivos no Regime Presencial

Entre o total de diagnósticos positivos informados à empresa, somente cerca de 10% eram de empregados que estiveram no regime presencial



4 casos

Internações

De agosto em diante, 96% dos casos de Covid-19 dos empregados configuraram como casos leves, tendo apenas 4 casos de internações, sendo que esses empregados tiveram alta médica e se recuperaram bem

Quadro 19: Diagnósticos Covid-19

PERÍODO	DIAGNÓSTICOS POSITIVOS		
	Modalidade de trabalho presencial no Serpro	Em home office ou piloto de trabalho remoto	Total de diagnósticos positivos
2º Tri/2020	0	90	90
3º Tri/2020	0	67	67
4º Tri/2020	22	96	118
1º Tri/2021	19	158	177
2º Tri/2021	4	138	142
3º Tri/2021	14	83	97
4º Tri/2021	32	23	55
TOTAL POR MODALIDADE	91	655	746

Fonte: Serpro (2021)

Positivos: todos os empregados com Covid-19 detectado nos testes rápidos na Empresa, ou por outras formas, foram acompanhados pela equipe de saúde do Serpro que, formada por profissionais de enfermagem, médicos do trabalho e assistentes sociais, estava preparada para acolher e encaminhar cada caso. Os empregados foram orientados a procurar assistência médica e foram, ainda, afastados do ambiente empresarial, juntamente a seus contactantes no local de trabalho, numa atuação cotidiana protetiva à saúde individual e coletiva.

Reconhecimento

Financeiro

Esse ano apresentamos mais um Programa de Participação nos Lucros e Resultados – PPLR. A proposta da Empresa levou em conta que todos os empregados contribuem para o lucro, mas que a contribuição acontece de maneiras diferentes e, por isso, era importante ter uma PLR que também refletisse essa realidade. Portanto, para ter um programa ainda mais justo e equilibrado, foram incorporados critérios que avaliaram e valorizaram, por exemplo, o efetivo empenho na entrega dos melhores resultados para a organização, e a participação concreta no alcance das metas empresariais.

O programa já distribuiu mais de R\$ 55 milhões aos empregados, nos últimos anos. A proposta da Empresa, utilizando como parâmetro os valores do programa anterior, se mostra mais favorável à maioria dos empregados, na medida em que resulta no aumento de ganhos que podem chegar a 8%.

A Empresa conta com um gerenciamento de desempenho dos empregados (GDES) e com uma sistemática de indicadores-chave de desempenho individual (KPI) que são essenciais para o acompanhamento da performance do empregado, diante da estratégia empresarial.

Não financeiro

Foi idealizado, em 2021, o Programa de Reconhecimento Profissional do Serpro que prevê disponibilizar, a partir de 2022, práticas de reconhecimento por meio de incentivos não remuneratórios variados, que vão aliar a produtividade a outras necessidades, como saúde integral, desenvolvimento continuado e ações solidárias.



Educação Corporativa

A educação corporativa é uma prática de gestão de pessoas que tem como principal objetivo a promoção, disseminação e manutenção do processo de aprendizagem, a fim de promover o desenvolvimento dos empregados e o crescimento da Empresa, de forma aliada à estratégia empresarial.

Em 2021, mesmo considerando os impactos da pandemia, o Serpro investiu em capacitação dos seus empregados utilizando-se das modalidades presencial e à distância, por meio de plataformas educacionais internas e externas, incentivando, assim, os processos de inovação e a melhoria contínua da Empresa.

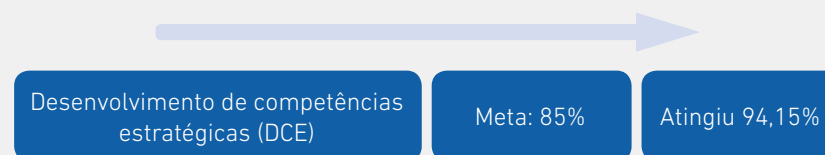
Com vistas a desenvolver as competências necessárias para o alcance do Objetivo de TI “OTI1 Desenvolver pessoas para atuarem em plataformas e soluções digitais”, destacou-se, em 2021, a estruturação de dois Programas de Pós-Graduação Lato Sensu nos temas Ciência de Dados e Experiência do Usuário – UX, com previsão de formação de mais de 100 empregados nessas temáticas em 2022.

Outro destaque do período, visando contribuir com o desafio de internacionalização dos produtos e serviços do Serpro, foi o Programa de Idiomas para área de negócios - direcionado ao aperfeiçoamento das competências na língua inglesa para cerca de 300 empregados que atuam, direta ou indiretamente, no alcance da Meta Estratégica 3.4 - Conquistar 12 novos clientes internacionais.

Além dos Programas de Formação, foram viabilizadas ações de capacitação, visando desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais, em alinhamento ao Planejamento Estratégico da Empresa. Em 2021, foram implementadas 382.163 horas de capacitação em ações educacionais internas e externas, com alcance antecipado da meta anual de capacitação.

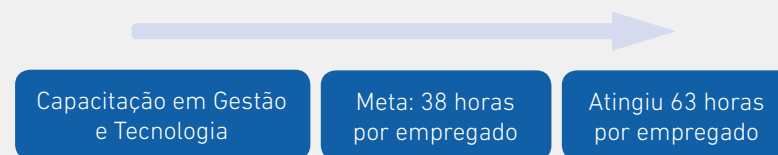
Capacitações acompanhadas pelo Indicador Desenvolvimento de Competências Estratégicas - DCE:

Trata-se de capacitações direcionadas a público-alvo indicado pelas Diretorias para o desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais. Esse indicador está atualmente vinculado à Remuneração Variável Anual – RVA das Diretorias. Em 2021, foram capacitados 836 gestores em, pelo menos, uma das competências gerenciais selecionadas e 959 empregados em competências técnicas relacionadas aos temas estratégicos elencados, cumprindo-se, assim, a meta proposta de 85%.



Capacitações em Gestão e Tecnologia (Indicador horas de treinamento):

As horas de capacitação dos empregados do Serpro são mensalmente monitoradas e acompanhadas para fins de cumprimento de recomendação da Controladoria-Geral da União de realização de, pelo menos, 38 horas de capacitação por empregado. Esse indicador é registrado no Painel de Indicadores do Serpro. Até o final de 2021, foram contabilizadas, em média, 63 horas de capacitação por empregado.



Saiba mais sobre as Ações, Planos e Programas da Educação Corporativa no Serpro no Portal da Transparência no link: www.transparencia.serpro.gov.br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas

Programa de Desligamento Voluntário

Em 2021, quem desejava seguir novos projetos de vida pôde se inscrever na nova edição do Programa de Desligamento Voluntário – PDV, que ofertou dezenas de vagas para auxiliares, técnicos e analistas, dos escritórios, regionais e sede. Ao longo do programa obtiveram-se as seguintes adesões:

Quadro 20: Adesões ao PDV

ADESÕES AO PDV	2020	2021
Grupo I¹	345	53
Grupo II²	493	83
TOTAL¹	838	136

¹ Empregados lotados nos escritórios e auxiliares.

² Técnicos e analistas não lotados nos escritórios.

Fonte: Serpro (2021)

A nova edição do programa tem uma proposta de payback de 15 meses com projeção de economia anual de R\$ 7,8 mi (sem encargos e provisões). Além disso, foi promovida mais uma edição do Programa de Preparação para o Amanhã – PPA.

O programa, a partir de bate-papos com especialistas, disseminou conhecimentos e habilidades para ajudar o empregado a construir projetos de vida e decidir o melhor momento para encerrar as atividades laborais, por meio da aposentadoria ou do desligamento voluntário.

Previdência oficial e previdência complementar, saúde integral e preventiva, planejamento financeiro, e projeto de vida pós-trabalho estiveram entre os temas trazidos aos empregados no PPA 2021.



Responsabilidade Social e Sustentabilidade Ambiental

Em consonância com o Decreto nº 9.571, de 21 de novembro de 2018, a Empresa:

- Estabelece a garantia de condições de trabalho dignas para seus empregados, por meio de ambiente produtivo, avaliado por meio de pesquisa de clima periódica, com remuneração adequada e em condições de liberdade, equidade e segurança
- Combate à discriminação nas relações de trabalho, promove a valorização da diversidade, por meio da Política de Equidade de Gênero e Raça e Respeito à diversidade. Além de abordar a temática no Acordo Coletivo de Trabalho – ACT e no Código de Ética
- Promove e apoia às medidas de inclusão e de não discriminação, por meio dos Programa de Aprendizagem e Estágio, com a contratação de grupos vulneráveis (20% de vagas para negros e 10% PCDs)

As práticas de trabalho que estão diretamente ligadas aos Direitos Humanos estão mais bem detalhadas nos itens a seguir:

Equidade e diversidade

O Serpro possui uma Política de Equidade de Gênero e Raça e Respeito à Diversidade (RS-020/2017) 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. A política tem como uma das suas diretrizes assegurar a igualdade de oportunidades e a equidade de gênero, raça e respeito à diversidade na ascensão gerencial em todos os órgãos da Empresa, estabele-

cendo proporcionalidade de gênero e raça nos cargos de função de confiança.

E ainda na busca pela igualdade de oportunidades e considerando a importância da inclusão sociodigital, o Serpro desenvolve ações e uma delas é o “Projeto Meninas de TI”, que busca apresentar a carreira de tecnologia para meninas de ensino médio de escolas públicas, quebrar estereótipos de que TI é uma área apenas para meninos e aumentar o percentual de mulheres que ingressam nos cursos de tecnologia.





Pesquisa de clima

Com o objetivo de aprimorar o ambiente de trabalho da Empresa, desde 2017, a opinião dos empregados é considerada por meio de uma pesquisa de clima. Desde a primeira aplicação observa-se um aumento de 3,6 pontos na nota final.

Em 2021, um total de 2.282 empregados responderam à pesquisa. O Serpro obteve uma nota final de 75,4 pontos, numa escala de 100. Essa nota é uma média das pontuações das 12 categorias criadas para mensurar a percepção dos empregados sobre o ambiente de trabalho.

Em relação às pontuações alcançadas em 2021, as categorias que obtiveram os maiores incrementos foram “Employer branding”, “Sustentabilidade e Diversidade” e “Comunicação Interna”.

Quadro 21: Comparativo de pesquisas de clima organizacional

PESQUISA DE CLIMA	2017	2019	2020	2021
Carreira	48,8	64,4	68,78	61,5
Sustentabilidade e Diversidade	80,3	87,1	72,1	74,4
Participação e Autonomia	67	73,2	74,25	72,25
Reconhecimento e Incentivo	60,2	72	74,85	68,25
Educação Corporativa	64,7	70,8	75,24	72,42
Comunicação Interna	74,5	81,1	75,7	76,5
Processos e Organização	72,8	85,3	75,87	72,66
Liderança	71,3	78,2	78,64	75,07
Saúde, segurança e QVT	78,3	84,9	78,22	78,66
Estratégia e Objetivos	77,4	84,5	80,55	78,25
Relacionamentos Interpessoais	77,6	85	85,87	85,66
<i>Employer Branding</i>	85,9	91,8	88,88	89,25
NOTA FINAL	71,8	79,1	77,41	75,4

Fonte: Serpro (2021)

Os insumos obtidos são compartilhados com as demais áreas, que vêm executando ações para reforçar os pontos positivos e aperfeiçoar o que necessita de melhorias.

Sustentabilidade Ambiental

Eficiência energética

Nos últimos anos o Serpro vem buscando incentivos junto às concessionárias de energia elétrica, por meio do Programa de Eficiência Energética da ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica), com o propósito de implantar novos projetos que busquem a redução do consumo dessa matriz com a substituição de equipamentos por outros mais modernos e eficientes, como chillers, splits, lâmpadas, além da instalação de usinas de geração fotovoltaicas.

No ano de 2021, ações e projetos iniciados em anos anteriores foram concluídos, assim como efetivou-se a contratação de projetos voltados para as Regionais de Curitiba, Porto Alegre e São Paulo com o propósito de se obter maior eficiência energética. Nesse sentido, investimentos foram realizados:





08

Informações orçamentárias, financeiras e contábeis

- ▶ Controladoria
- ▶ Desempenho econômico-financeiro
- ▶ Gestão Orçamentária e Financeira
- ▶ Gestão de Custos

Controladoria

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

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

As demonstrações financeiras são elaboradas pela Diretoria Executiva, apoiada pelas áreas de Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria Interna, e são avaliadas periodicamente pelos Conselhos de Administração e Fiscal, pelo Comitê de Auditoria e pela Auditoria Independente, que exerce papel fundamental para assegurar credibilidade, transparência e confiabilidade às informações financeiras da Empresa.

Em relação aos controles internos, o Serpro adota a segregação de funções, a conciliação das contas e a dupla conferência das atividades executadas. Assim, o grau de controle é satisfatório e as divergências são tratadas tempestivamente, sendo a eficiência dos controles internos em uso no processo de contas avaliado pela Auditoria Interna.

Cabe informar que foi emitida opinião sem ressalva pela auditoria independente em relação às demonstrações contábeis do Serpro, compreendendo o balanço

patrimonial em 31 de dezembro de 2021 e as respectivas demonstrações do resultado, resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido, do valor adicionado e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, incluindo o resumo das principais políticas contábeis.

De acordo com o Relatório dos Auditores Independentes – RAI, as demonstrações financeiras apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da Empresa em 31

de dezembro de 2021, o desempenho de suas operações e os seus fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil.

A companhia contratou, de acordo com a autorização do Conselho de Administração, novos auditores, a BDO Auditores Independentes. A administração buscou seguir as melhores práticas de mercado que recomendam a rotação dos auditores independentes a cada 5 anos.





Os auditores revisaram as práticas contábeis da companhia, e recomendaram, o que foi inteiramente acatado pela administração, os seguintes ajustes, que resultaram, no líquido, em redução do resultado contábil da Empresa:

Quadro 22 - Recomendações dos Auditores Independentes

MELHORIAS	RECOMENDAÇÕES/AJUSTES	IMPACTO LÍQUIDO NO RESULTADO ¹
PECLD - Perda Estimada com Créditos de Liquidação Duvidosa	Implantação de metodologia a luz do CPC 48, considerando a característica de cada tipo de mercado do Serpro (OGU, Não OGU e Privado) de modo a refletir o impacto de eventos passados, condições atuais e previsões de condições econômicas futuras	18,30
Provisões Judiciais	Implantação de metodologia conforme o que preconiza o CPC 25. Processos estratégicos com risco "Provável" de desembolso de recursos e processos não estratégicos provisionáveis pelo Tiquete médio/tipo de pedido	46,70
Tributos Diferidos	Ajuste do crédito tributário diferido, em conformidade com a NBC e o CPC 32, utilizando o mesmo critério para a aferição do tributo corrente: alíquota vigente sobre a base fiscal ajustada (proporcionalizada) em razão da aplicação da imunidade tributária	- 186,80
Total		- 121,80

¹ valores expressos em milhões de Reais

Fonte: Serpro (2021)

Além disso, vale ainda destacar a participação ativa dos auditores em discussão de premissas e revisões do parecer atuarial e da auditoria de Tecnologia da Informação nos sistemas auxiliares da contabilidade, fato inédito nos procedimentos de auditorias junto ao Serpro.

Os ajustes efetuados não decorreram de lançamentos efetuados em exercícios anteriores, mas da estrita observância das normas contábeis publicadas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC).

Conformidade Legal

A gestão econômico-financeira adotada pelo Serpro está em total conformidade com as normas legais aplicáveis. As demonstrações financeiras são elaboradas em conformidade com as práticas contábeis adotadas no Brasil, que são representadas por um grupo de regras, leis e normas que regulam a Contabilidade no país, 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, Notas Explicativas e Relatório dos Auditores Independentes podem ser encontradas na sua integralidade nos endereços:

www.transparencia.serpro.gov.br/aceso-a-informacao/contas-anuais

www.transparencia.serpro.gov.br/aceso-a-informacao/demonstracoes-financeiras



Desempenho econômico-financeiro

Em 2021, mesmo frente ao período desafiador, devido as mudanças constantes de cenários e ainda com reflexos decorrentes da pandemia Covid-19, o Serpro alcançou lucro líquido de R\$ 390,9 milhões.

As restrições orçamentárias nos clientes dependentes de recursos do OGU colaboraram para a queda da receita oriunda do setor público da ordem de R\$ 2,2 milhões. Por outro lado, o crescimento de R\$ 96,8 milhões nas receitas provenientes de clientes privados evidencia o acerto da estratégia adotada de intensificar a diversificação da carteira de clientes e a geração de novos negócios. Esse movimento representou crescimento de 4,1% na receita operacional bruta quando comparada ao mesmo período do ano anterior.

No tocante aos gastos totais, observou-se redução de 4,6% em relação ao exercício anterior influenciada, principalmente, pelas reduções em gastos com pessoal (queda de 9,9%) e redução da perda estimada com créditos de liquidação duvidosa (queda de 57,6%).

A redução dos gastos com pessoal é resultado do Programa de Demissão Voluntária – PDV realizado ao final de 2020, que proporcionou a saída de 838 empregados, gerando uma economia da ordem de R\$ 220 milhões. A economia decorrente do PDV 2020, foi capaz de absorver os gastos com: implementação de um novo Programa de Demissão Voluntária realizado em novembro e dezembro 2021; contratação de concursados temporários (a partir de setembro 2021); e eventos

de progressão funcional (promoção por mérito, acordo coletivo de trabalho, adicional por tempo de trabalho), e ainda, apresentar uma redução de R\$ 178,6 milhões quando comparado a 2020.

A apuração de receitas em montante superior às despesas incorridas, ainda que considerados os ajustes não recorrentes nas demonstrações financeiras,

permitiu ao Serpro superar a meta de sustentabilidade empresarial, encerrando o exercício com uma margem líquida de 14,0% e com caixa para enfrentar os desafios e compromissos de 2022.

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

Quadro 23: Resultados econômico-financeiros - comparativo 2021 x 2020

INDICADORES		2021	2020 ¹	VARIAÇÃO 2021 X 2020
DRE	Lucro Líquido ²	390,9	441,4	-11,4%
	Receita Líquida ²	2.788,2	2.736,5	1,89%
	Gasto Total ²	2.241,3	2.348,5	-4,6%
Desempenho	Margem Líquida (1)	14,0%	16,1%	-2,1 p.p.
	Margem EBITDA (2)	23,2%	17,7%	5,5 p.p.
	Investimento / Receita Líquida (3)	6,8%	6,2%	0,6 p.p.
	Retorno sobre Investimento - ROI (4)	12,7%	9,8%	2,9 p.p.
	Índice de Eficiência Operacional (5)	76,7%	85,8%	-9,1 p.p.
	Rentabilidade sobre Patrimônio Líquido (6)	21,3%	31,9%	-10,6 p.p.
	Total de Ativos ²	4.398,9	4.220,1	4,24%
Balanço	Caixa e Equivalentes de Caixa ²	1.869,7	1.694,5	10,3%
	Patrimônio Líquido ²	1.921,2	1.748,2	9,9%
	Total do Passivo ²	4.398,9	4.220,1	4,24%
	Liquidez Corrente (7)	2,6	2,1	0,5
Pessoal	Liquidez Imediata (8)	1,9	1,5	0,4
	Quantidade de empregados (quadro interno)	5.752	5.876	-2,1%
	Receita per capita ³	484,7	465,7	4,1%
	Gasto com Pessoal ²	1.624,2	1.802,4	-9,9%
	Gasto com Pessoal / Receita Líquida	58,2%	65,9%	-7,7 p.p.

¹ 2020 – Os dados do exercício 2020 foram reapresentados após a revisão da metodologia da Provisão para Crédito de Liquidação Duvidosa - PECLD.

² valores expressos em milhões de Reais / ³ valores expressos em Reais

Fonte:
Serpro (2021)



1. Margem Líquida: em 2021 reduziu 2,1 p.p. em comparação com o exercício de 2020, esse indicador representa o lucro líquido de cada serviço prestado pela Empresa, ou seja, o Serpro em 2021 apresentou 14,0% 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 crescimento de 5,5 p.p., saindo de 17,7% no exercício de 2020 para 23,2% em 2021, o que reflete o crescimento de 41,0% do lucro oriundo das atividades operacionais, ou seja, desconsiderando elementos que são puramente financeiros, como a depreciação de ativos. Esse resultado foi influenciado, principalmente, pela redução dos gastos totais em 4,6% e crescimento da receita líquida em 1,9% quando comparado ao exercício anterior.

3. Investimento / Receita Líquida: aumentou em 0,6 p.p., saindo de 6,2% em 2020 para 6,8% em 2021, 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): crescimento de 2,9 p.p., saindo de 9,8% em 2020 para 12,7% em 2021. O crescimento do indicador, deve-se sobretudo, ao aumento da margem bruta derivada da variação positiva da receita bruta e redução dos gastos operacionais.

5. Índice de Eficiência Operacional: redução de 9,1 p.p., saindo de 84,7% em 2020 para 76,7% em 2021. Essa redução se deve ao aumento da receita operacio-

nal e redução dos gastos. Vale mencionar que esse indicador tem como interpretação “quanto menor, melhor”.

6. Rentabilidade sobre Patrimônio Líquido: reduziu 10,6 p.p., saindo de 33,9% em 2020 para 21,3% em 2021, devido à redução do lucro líquido em 11,4% e ao crescimento do patrimônio líquido em 9,9%, resultante da geração de lucro em 2021.

7. Liquidez Corrente: evolução em 0,5 (índice), sain-

do de 2,1 em 2020 para 2,6 em 2021. O indicador apresentou melhoria devido ao crescimento do Ativo Circulante (8,9%) combinado com a redução do Passivo Circulante em -10,7%.

8. Liquidez Imediata: evolução em 0,4 (índice), saindo de 1,5 em 2020 para 1,9 em 2021. Essa variação é decorrente do aumento de 10,3% de Caixa e Equivalente de Caixa.

Quadro 24: Resultados econômico-financeiros (sem eventos não recorrentes) - comparativo 2021 x 2020

ANÁLISE DA VARIAÇÃO DE RESULTADOS SEM EVENTOS NÃO RECORRENTES				
INDICADORES		2021	2020 ¹	VARIAÇÃO 2021 X 2020
DRE	Receita Líquida ²	2.788,2	2.736,5	1,89%
	Gasto Total Ajustado ²	2.179,8	2.217,4	-1,7%
	Gasto com Pessoal Ajustado ²	1.603,0	1.671,2	-4,1%
	Verbas Indenizatórias PDV ²	21,2	131,1	-83,9%
	Baixa Superavit Serpros ²	31,2	0,0	-%
	Baixa Imobilizado Horto ²	9,1	0,0	-%
	Lucro Operacional Ajustado ²	608,4	519,1	17,2%
	Ajuste Crédito Diferido ²	186,8	0,0	-%
	Lucro Líquido Ajustado ²	627,2	476,4	31,7%
	Margem Líquida Ajustada	22,5%	17,4%	5,1 p.p.
Desempenho	Margem EBITDA Ajustada	25,4%	22,5%	2,9 p.p.
	Retorno sobre Investimento - ROI	14,1%	13,1%	1,0 p.p.
	Índice de Eficiência Operacional	74,6%	77,5%	-2,9 p.p.
	Rentabilidade sobre Patrimônio Líquido	31,9%	34,9%	-3,0 p.p.

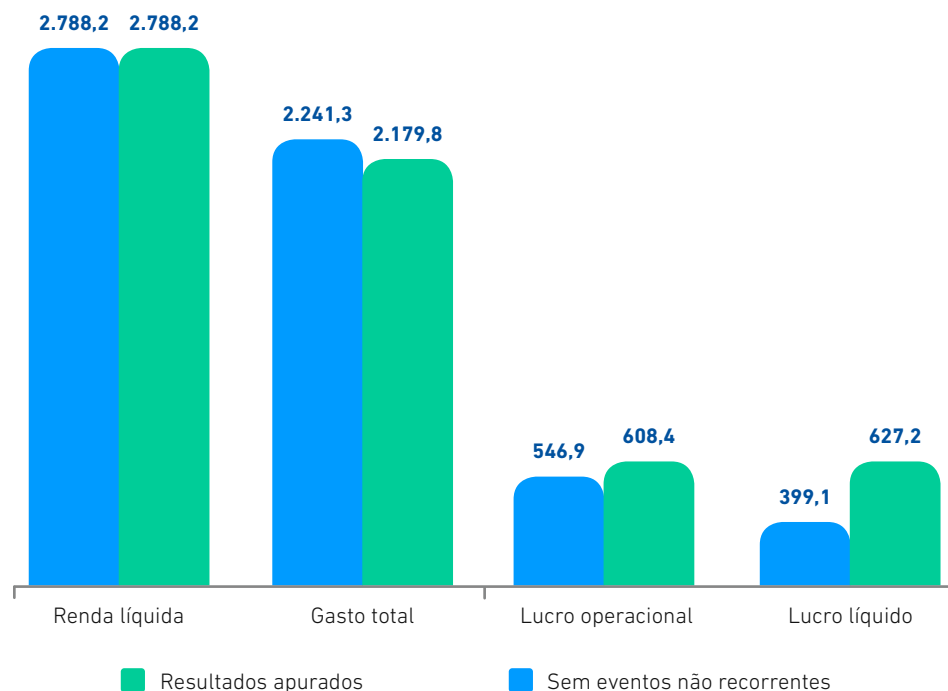
¹ 2020 – Os dados do exercício 2020 foram reapresentados após a revisão da metodologia da Provisão para Crédito de Liquidação Duvidosa – PECLD.

² valores expressos em milhões de Reais

Fonte:
Serpro (2021)

Ao desconsiderar o impacto de eventos não recorrentes, o lucro operacional seria de R\$ 608,4 milhões e o lucro líquido seria de R\$ 627,2 milhões, ou seja, 17,2% e 31,7% 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 gráfico abaixo:

Gráfico 10: Resultado Apurado x Resultado Sem Eventos Não Recorrentes

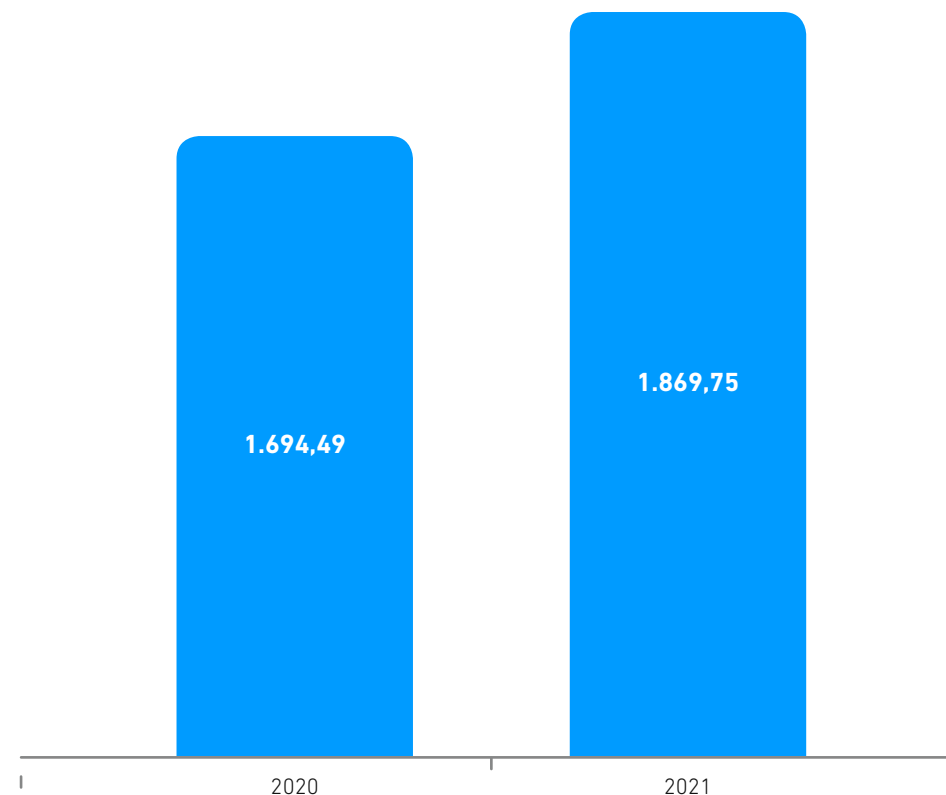


* valores em Reais

Fonte: Serpro (2021)

O saldo de Caixa e Equivalentes de Caixa registrou aumento de 10,3%, saindo de R\$ 1.694,5 milhões em 2020 para R\$ 1.869,7 milhões em 2021, devido sobretudo à geração de lucro operacional e capacidade de recebimento da Empresa a satisfatória no período, apresentando um índice superior a 94% de recebimento das faturas que foram emitidas em 2021.

Gráfico 11: Evolução de Caixa e Equivalentes de Caixa



* valores em Reais

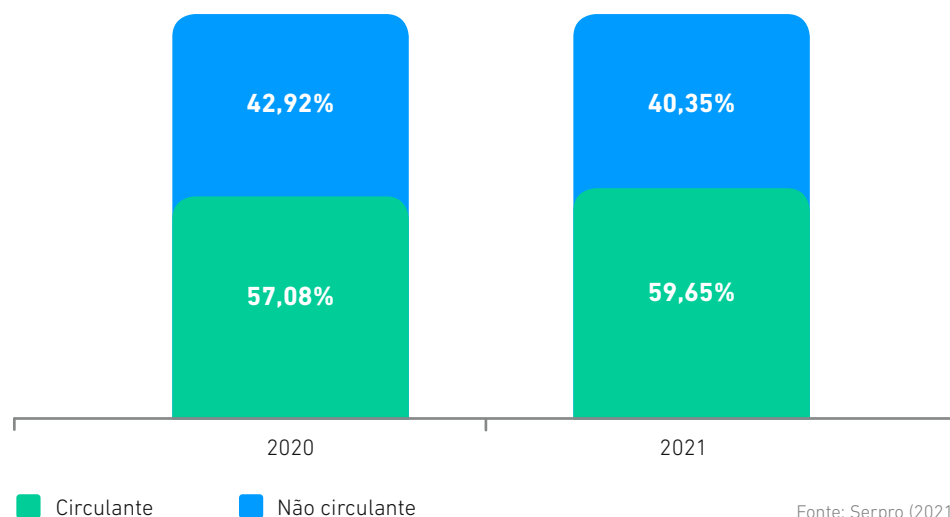
Fonte: Serpro (2021)

A melhora no saldo de caixa é evidenciada pelos índices de liquidez corrente e imediata. O primeiro alcançou o patamar de 2,6, isso significa que as disponibilidades de recursos a curto prazo tornaram-se mais do que suficientes para cobrir as obrigações do mesmo período, essa melhora qualitativa fica ainda mais evidenciada com a progressão no que se refere à liquidez de curtíssimo prazo, tendo em vista que a liquidez imediata chegou a 1,9, frente ao 1,5 apurado ao final do exercício 2021.

O Ativo total da Empresa apresentou um crescimento de 4,24%, equivalentes a R\$ 178,7 milhões em relação ao exercício ao anterior. Com relação a composição do balanço patrimonial, temos:

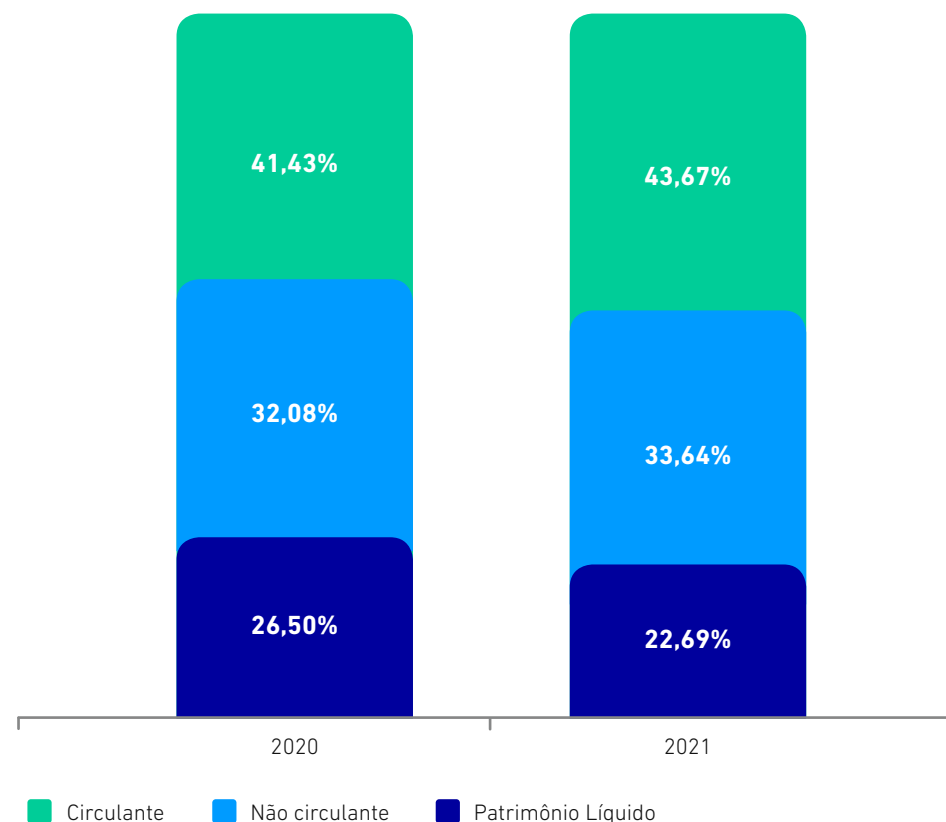
O Ativo Total da Empresa apresentou aumento do ativo circulante em 2,57 p.p., principalmente em razão de crescimento do saldo de caixa e equivalentes a caixa, e diminuição do ativo não circulante, com redução da conta de realizável a longo prazo, impactada principalmente pela queda em créditos tributários diferidos.

Gráfico 12: Composição do Ativo Total



Quanto ao Passivo Total, apurou-se: queda do passivo circulante em 3,8 p.p., impactado pela queda nas obrigações a pagar devido ao pagamento das parcelas do PDV realizado ao final de 2020; aumento do passivo não circulante em 1,6 p.p., consequência do aumento em obrigações tributárias; e incremento de R\$ 173,0 milhões no patrimônio líquido correspondente a 2,24 p.p.

Gráfico 13: Composição do Passivo Total





Por fim, o Serpro atingiu todas as metas econômico-financeiras propostas em seu Planejamento Estratégico, devido à melhoria da gestão dos recursos, do

nível de caixa e redução no nível dos gastos totais. O quadro a seguir apresenta as metas acompanhadas durante o exercício 2021:

Quadro 25: Resultados dos Indicadores

DIMENSÃO	INDICADOR	SINAL	META 2021	REALIZADO 2021	META ATINGIDA
Planejamento estratégico	Lucro econômico	+	4,82%	5,98%	Sim
	NOPAT ¹	+	347,5	506,71	Sim
	FCOD ¹	+	393,0	476,09	Sim
Governança	Margem líquida	+	12,86%	14,02%	Sim
	Índice de caixa mínimo	+	3	7,6	Sim
	Liquidez corrente	+	1,80	2,63	Sim
	Margem EBITDA	+	18,41%	23,23%	Sim
	Rentabilidade sobre PL	+	19,90%	21,31%	Sim
	Custeio logístico ¹	+	103,69	96,93	Sim
	Índice de eficiência operacional	-	86,82%	76,77%	Sim
Econômico-financeiro	Execução do orçamento de investimento	+	75,00%	82,98%	Sim
	Liquidez imediata	+	1,5	1,87	Sim
	Retorno sobre investimento	+	9,07%	12,70%	Sim
	Investimento sobre Receita Líquida	+	6,43%	6,84%	Sim
	Produtividade per capita ²	+	71.188,18	112.607,48	Sim

¹ valores expressos em milhões de Reais

² valores expressos em Reais

Fonte: Serpro (2021)

Gestão Orçamentária e Financeira

O orçamento do Serpro segue as diretrizes e determinações da Secretaria de Governança e Controles das Estatais – Sest, que estabelece o Programa de Dispêndios Globais – PDG como ferramenta de gestão e controle orçamentário das Empresas Estatais Federais. Neste sentido, as informações apresentadas a seguir observam as premissas e o plano de contas do PDG.

No decorrer de 2021 a Empresa deu início ao processo de transição e mudança na Gestão Orçamentária com a implantação da ferramenta ERP, revisou normas internas de elaboração, programação, execução e acompanhamento, visando melhoria contínua dos processos de gestão e otimização dos gastos.

O orçamento da Empresa foi definido pelo Decreto de nº 10.560, de 03 de dezembro de 2020, que aprovou o Programa de Dispêndios Globais – PDG 2021, fixando os gastos para o exercício de 2021 inicialmente no montante de R\$ 3.700 milhões, sendo R\$ 3.468 milhões em despesas correntes e R\$ 232 milhões em despesas de capital, tendo como composição dividendos, juros sob o capital próprio – JCP e Investimentos (tangíveis e imobilizados). A dotação consolidada para o Orçamento de Investimentos imobilizados (bens, hardware e obras) foi aprovada para o exercício 2021 pela Lei nº 14.144, de 22 de abril de 2021, no montante de R\$ 169 milhões.

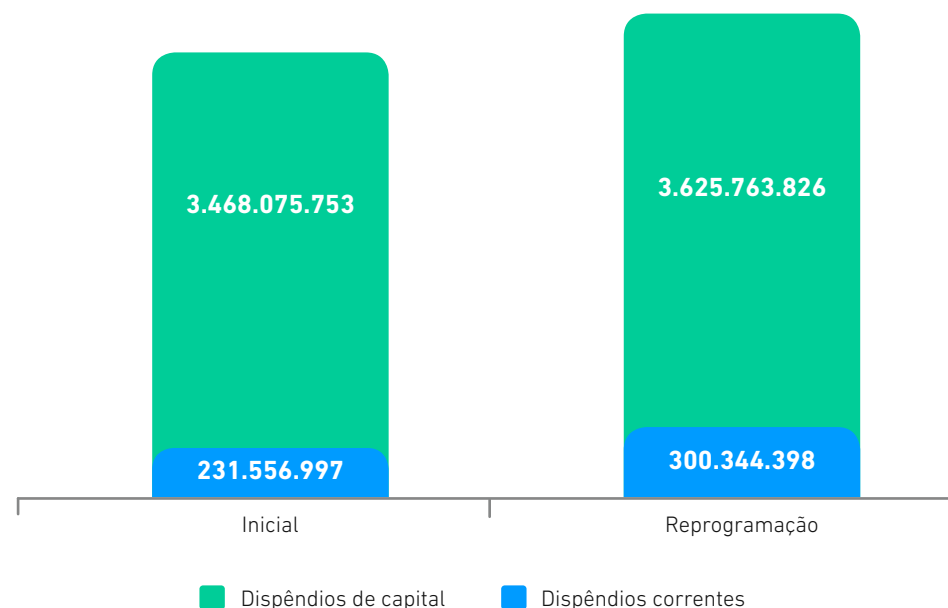
No Grupo de Despesas de Capital, está presente a rubrica de dividendos, juros sob o capital próprio – JCP e investimentos no ativo imobilizado e intangível. Assim a dotação consolidada como “investimentos”, estabeleceu o montante inicial de R\$ 230 milhões, sendo R\$ 169 milhões nos ativos imobilizados (bens, hardware e obras), aprovada para o exercício 2021 pela Lei nº 14.144/2021 e R\$ 61 milhões para os ativos intangíveis (software).

Sua reprogramação foi analisada e aprovada pela Sest por meio da Portaria de nº 13.997, de 29 de novembro de 2021, que estabeleceu novos limites de PDG e a Portaria de nº 13.165, de 09 de novembro de 2021, que adequou o Orçamento de Investimentos.

Assim, o orçamento da Empresa com as suas atualizações totalizou o montante de R\$ 3.926 milhões, sendo R\$ 3.626 milhões em Dispêndios Correntes, contemplando os gastos com pessoal, custeio e impostos e R\$ 300 milhões em Dispêndios de Capital, incluindo as rubricas de dividendos e investimentos em imobilizados e intangíveis.

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

Gráfico 14: Disponibilidade orçamentária 2021



* valores em Reais

Fonte: ERP e Siafi (2021)

O quadro a seguir demonstra o total do orçamento aprovado x realizado, com destaque para as despesas com Pessoal e Encargos Sociais (exceto Programa de Alimentação, Creche e Vale-transporte, que se encontram programados em Serviços de Terceiros - Demais Dispendios Indiretos com Pessoal), que representam 81,28% do orçamento total.

Quadro 26: Total do orçamento aprovado x realizado

CONTAS	2021		APROVADO X RESULTADO (%)
	APROVADO (R\$)	REALIZADO (R\$)	
Dispendios de capital	300.344.398	571.514.920	190,29%
Investimentos	230.000.000	190.853.891	82,98%
Distribuição de lucros aos acionistas	70.344.398	380.661.029	541,14%
Dispendios correntes	3.625.763.826	3.187.277.127	87,91%
Despesas de pessoal ¹	2.355.288.686	1.914.350.385	81,28%
Materiais e produtos	10.000.000	10.216.757	102,17%
Serviços de terceiros	286.896.989	203.952.676	71,09%
Tributos	583.791.491	716.825.439	122,79%
Despesas financeiras	114.396.479	126.190.219	110,31%
Outras despesas correntes	275.390.181	215.741.651	78,34%
Total	3.926.108.224	3.758.792.047	95,74%

¹ Despesas com Pessoal considera os empregados dos quadros interno e externo.

Fonte: ERP e Siafi (2021).

Conforme quadro acima, as despesas realizadas no decorrer do exercício atingiram cerca de R\$ 3.759 milhões, ou seja, 95,74% em relação ao limite aprovado para o mesmo exercício.

Ressalta-se, que a execução orçamentária de 2021, apresentou um aumento de aproximadamente 6,92% em comparação a 2020, devido ao crescimento em dispendios de capital e dos grupos Materiais e Produtos, Serviços de Terceiros e Despesas Financeiras, acompanhado de uma redução de Pessoal e Outras Despesas Correntes, conforme demonstrando no quadro abaixo.

Quadro 27: Total do orçamento realizado 2020 x 2021

CONTAS	REALIZADO		VARIAÇÃO (%)
	2020 (R\$)	2021 (R\$)	
Dispendios de capital	389.273.921	571.514.920	46,82%
Investimentos	169.775.144	190.853.891	12,42%
- Imobilizado	140.259.803	143.741.321	2,48%
- Intangível	29.515.341	47.112.570	59,62%
Distribuição de lucros aos acionistas	219.498.777	380.661.029	73,42%
Dispendios correntes	3.126.206.050	3.187.277.127	1,95%
Despesas de pessoal ¹	2.097.869.075	1.914.350.385	-8,75%
Materiais e produtos	5.157.033	10.216.757	98,11%
Serviços de terceiros	161.913.645	203.952.676	25,96%
Tributos	565.781.991	716.825.439	26,70%
Despesas financeiras	58.789.558	126.190.219	114,65%
Outras despesas correntes	236.694.748	215.741.651	-8,85%
Total	3.515.479.971	3.758.792.047	6,92%

¹ Despesas com Pessoal considera os empregados dos quadros interno e externo.

Fonte: ERP e Siafi (2021).

Conforme quadro acima, as despesas realizadas no decorrer do exercício atingiram cerca de R\$ 3.759 milhões, ou seja, 95,74% em relação ao limite aprovado para o mesmo exercício.

Ressalta-se, que a execução orçamentária de 2021, apresentou um aumento de aproximadamente 6,92% em comparação a 2020, devido ao crescimento em dispêndios de capital e dos grupos Materiais e Produtos, Serviços de Terceiros e Despesas Financeiras, acompanhado de uma redução de Pessoal e Outras Despesas Correntes, conforme demonstrando no quadro abaixo.

Quadro 27: Total do orçamento realizado 2020 x 2021

CONTAS	REALIZADO		VARIÇÃO (%)
	2020 (R\$)	2021 (R\$)	
Dispêndios de capital	389.273.921	571.514.920	46,82%
Investimentos	169.775.144	190.853.891	12,42%
- Imobilizado	140.259.803	143.741.321	2,48%
- Intangível	29.515.341	47.112.570	59,62%
Distribuição de lucros aos acionistas	219.498.777	380.661.029	73,42%
Dispêndios correntes	3.126.206.050	3.187.277.127	1,95%
Despesas de pessoal ¹	2.097.869.075	1.914.350.385	-8,75%
Materiais e produtos	5.157.033	10.216.757	98,11%
Serviços de terceiros	161.913.645	203.952.676	25,96%
Tributos	565.781.991	716.825.439	26,70%
Despesas financeiras	58.789.558	126.190.219	114,65%
Outras despesas correntes	236.694.748	215.741.651	-8,85%
Total	3.515.479.971	3.758.792.047	6,92%

¹ Despesas com Pessoal considera os empregados dos quadros interno e externo.

Fonte: ERP e Siafi (2021).

Dispêndios de Capital

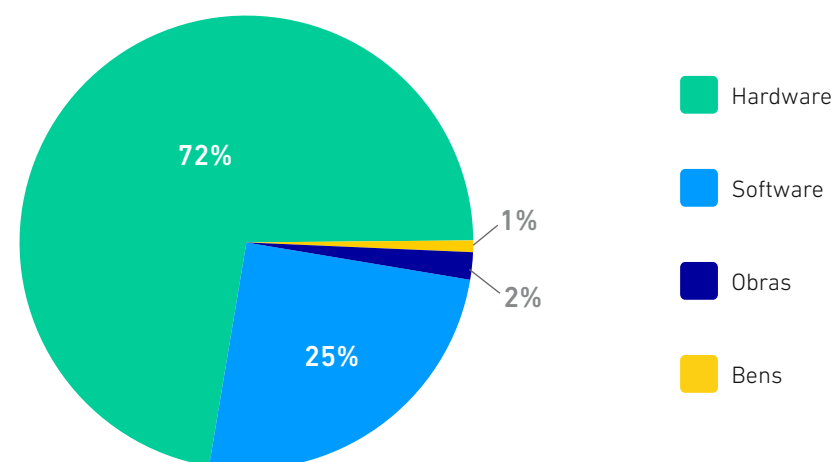
A despesa de capital autorizada para o exercício de 2021 é representada pela distribuição de lucro aos acionistas e investimentos, sendo este composto por aquisição de TI (hardware e software), aquisição de bens e contratação de serviços de obras.

Investimentos

A realização dos investimentos comparado ao exercício anterior apresentou variação positiva em 12,42%. Foram executados investimentos em novas tecnologias, infraestrutura do ambiente operacional de TI e infraestrutura de logística.

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

Gráfico 15: Composição dos investimentos realizados



Fonte: ERP e Siafi (2021).

Distribuição de Lucros aos Acionistas

A realização orçamentária desta rubrica comparativamente ao exercício de 2020 apresentou variação positiva em torno de 42,34%, em decorrência do aumento da parcela a ser distribuída ao acionista no exercício de 2021. A administração do Serpro propôs a distribuição de 100% do resultado auferido para os acionistas.

Dispêndios Correntes

Os dispêndios correntes tiveram aumento percentual de 1,92% em relação ao exercício de 2020, ou seja, os esforços da Empresa para conter o aumento das despesas foram profícuos, ajudando assim alcançar o objetivo de garantir a manutenção do equilíbrio econômico e financeiro e sustentabilidade empresarial.

Despesas de Pessoal

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

As despesas de pessoal em 2021 apresentaram uma redução de 9,59%, comparativamente ao exercício de 2020, decorrente, principalmente, da redução do quadro de empregados por meio do Programa de Demissão Voluntária – PDV.

Materiais e Produtos

Neste grupo que representa basicamente as despesas com aquisição de materiais logísticos e produção, a execução orçamentária comparativamente ao mesmo período de 2020, apresentou acréscimo de 49,52%. Este crescimento foi influenciado sobretudo pela aquisição de peças e componentes para manutenção do sistema de ar-condicionado da Regional Brasília, infraestrutura de Rede Backbone, ferramentas “webcam” para comunicação colaborativa e de material para apoiar ações de prevenção da transmissão do Covid-19.

Serviços de Terceiros

A realização orçamentária de 2021 apresentou acréscimo de 20,61% se comparada ao exercício anterior. Este crescimento foi influenciado sobretudo pelo aumento dos gastos com Consultoria em TI e com a manutenção e conservação de bens e móveis.

Para o exercício de 2021, a rubrica serviços de terceiros obteve uma realização de R\$ 203,9 milhões, correspondente a 71,09% do valor aprovado para o exercício, com destaque para serviços de TI, que representam 55,66% do total da conta de serviços de terceiros.

Tributos

A execução orçamentária desta rubrica, comparativamente ao mesmo período do exercício anterior, apresenta variação positiva de 21,07%, decorrente do impacto dos Tributos IRPJ e CSLL sobre o lucro.

Despesas Financeiras

O grupo Despesas Financeiras apresenta variação positiva de 53,41%, quando comparado a 2020, principalmente devido à despesa concedida na prestação de serviços.

Outras Despesas Correntes

Neste grupo, que representa despesas com serviços públicos (energia elétrica, telefone, água), aluguéis, comunicações, transporte, viagens, estagiários e aprendizes, distribuição de lucros e resultados, abatimentos concedidos na venda de bens/serviços, entre outras, a execução orçamentária do período, comparativamente ao mesmo período de 2020, apresenta uma redução da ordem de 9,71%, decorrente principalmente da redução dos gastos com manutenção de software devido ao contínuo processo de otimização dos gastos, revisão de contratos e níveis de serviços.



Gestão de Custos

O Serpro não utiliza o Sistema de Informações de Custos do Governo Federal – SIC. Para a apuração dos gastos (custos e despesas), desde 2011, a Empresa utiliza metodologia do Custeio Baseado em Atividades – ABC, que fornece informações gerenciais adequadas ao Negócio e Operação da Empresa. Buscando aumentar o valor das informações geradas pela Controladoria, o Serpro contratou uma consultoria especializada em custeio baseado em atividades para diagnóstico e sugestões de melhorias do modelo de apuração e planejamento de gastos. As recomendações da consultoria serão implantadas ao longo do primeiro semestre de 2022. O trabalho realizado teve como objetivo buscar qualificar ainda mais as informações gerenciais de custos e fornecer melhores insumos para a tomada de decisão dos gestores, para o processo de precificação e análise do desempenho dos produtos e serviços comercializados. No mesmo período serão implementadas mudanças provocadas pela implantação do Sistema Integrado de Gestão (ERP), o que permitirá mais agilidade e assertividade na apuração das informações de custos.

Custos Planejados x Realizados

Os dados a seguir apresentam o planejamento e a realização de custos categorizados por tipo de processo. Nestes valores não são considerados os referentes ao Pessoal Serviço Externo – PSE.

Quadro 28: Custos por tipos de processos – planejado x realizado

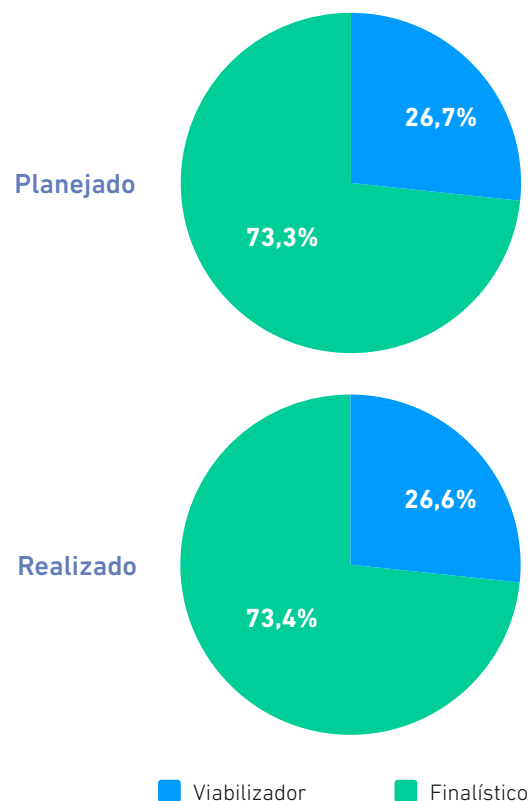
TIPO DE PROCESSO	PLANEJADO 2021 (R\$)	REALIZADO 2021 (R\$)
Finalístico	1.711.166.329	1.591.173.683
Viabilizador	622.196.729	575.254.237
Contratos Diretos e Gastos Corporativos	182.281.779	91.051.492
Total	2.515.644.837	2.257.479.412

Fonte: Sollus ABM (2021)



Percentualmente, a distribuição dos gastos entre o tipo de processo apresentou estabilidade em relação ao planejado. Isso porque no ano anterior o Serpro já havia passado por um trabalho de melhoria na alocação de recursos aos processos finalísticos.

Gráfico 16: Planejado x Realizado 2021 por tipo de processo



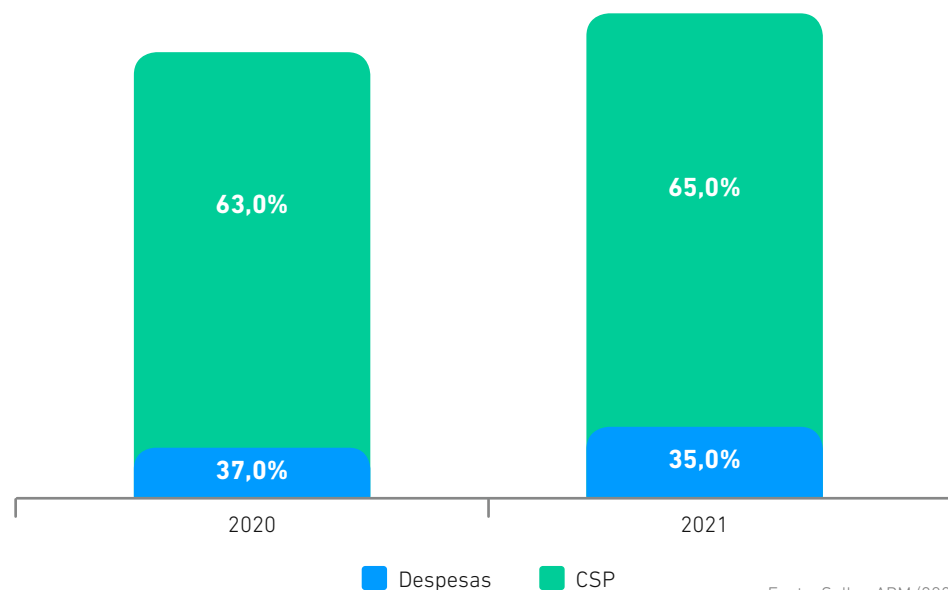
* Os percentuais acima desconsideram os gastos de contratos diretos e corporativos, pois estes não são considerados como finalístico ou viabilizador.

Fonte: Sollus ABM (2021)

Composição do Gasto realizado em 2021

O Custo dos Serviços Prestados - CSP é composto pelos gastos com os serviços prestados para os clientes externos, acrescidos dos valores referentes à disponibilidade dos insumos. Já a Despesa é composta pelos gastos com sistemas internos e com áreas corporativas. O gráfico apresenta a composição dos gastos.

Gráfico 17: Composição do gasto – 2020 x 2021



Fonte: Sollus ABM (2021)

Em 2021 o Custo dos Serviços Prestados teve um aumento percentual em relação às despesas quando comparado ao realizado no ano de 2020. Isto demonstra que a Empresa melhorou a eficiência de seus processos. Em 2021 o Serpro precisou despendar menos em processos viabilizadores e pode focar mais em entregar valor aos seus clientes, fruto do trabalho contínuo na melhoria de alocação de recursos.

Programa de Otimização de Gastos

O POG teve seu primeiro ciclo de acompanhamento das ações de otimização de gastos no Serpro em 2021. A Administração da Empresa entendeu o Programa como uma oportunidade de redução de custos e melhoria na aplicação de recursos, com um acompanhamento mais centralizado das ações. Para este ciclo estabeleceu-se uma meta estratégica (ME2.6) de R\$ 54 Milhões a serem economizados em relação ao ano anterior em ações de todas as diretorias. Para isso a área de Gestão de Custos coordenou uma equipe formada por empregados de diversas áreas que foi responsável por levantar e acompanhar ações de redução

de gastos, promoção da cultura de gasto inteligente e realização de eventos focados em fomentar ideias que pudessem reduzir gastos e otimizar o uso de recursos, tanto para o Serpro, quanto para nossos clientes.

O POG terminou o ano com total economizado de R\$ 58,5 milhões nas ações acompanhadas. Merece destaque a realização do Concurso Cultural Desafio POG, onde empregados puderam inscrever ideias de otimização de gastos. Essas ideias foram submetidas para avaliação e as melhores foram premiadas em evento corporativo. As principais ações acompanhadas podem ser visualizadas no quadro a seguir.

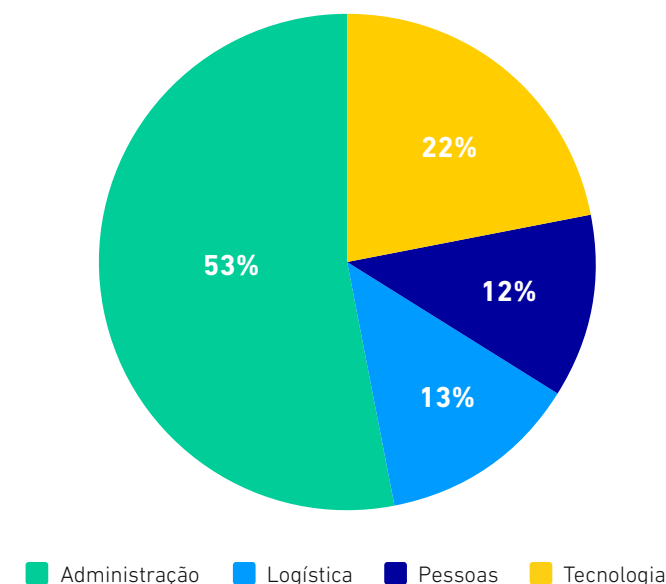
Quadro 29: Ações acompanhadas no POG

SEGMENTOS	RESPONSÁVEL	AÇÃO	ECONOMIA 2021 (R\$)
Administração	DIJUG	Acordos judiciais	30.389.828
Tecnologia	DIOPE	Revisão de contratos de TI	11.578.583
Logística	DIRAD	Revisão de contratos logísticos	7.672.531
Pessoas	DIDHM	Desligamento compulsório por idade / aposentadoria	7.310.677
Tecnologia	DIRCL	Otimizar aplicações para reduzir processamento	905.686
Administração	DIRAD	Lei do Bem	530.861
Tecnologia	DIDES	Redução de licenças nas soluções DIDES	123.294
Logística	DIRAD	Eficiência energética	28.003

Fonte: Serpro (2021)

O segmento que conseguiu a maior economia em números absolutos foi Administração (R\$ 30,9 milhões), seguido de Tecnologia (R\$ 12,6 milhões). Logística e Pessoas ficaram muito próximos (R\$ 7,7 milhões e R\$ 7,3 milhões). Abaixo a distribuição percentual da economia do POG por segmento.

Gráfico 18: Economia POG por segmento



Fonte: Serpro (2021)



09

Perspectivas



Perspectivas

Os direcionamentos estratégicos para 2022 se mantêm alinhados à Missão, Visão e Valores do Serpro e fortalecem o propósito de transformação digital do governo e a entrega de soluções digitais à sociedade e ao mercado. A Empresa continuará a investir neste caminho e a oferecer soluções inovadoras e inteligentes para os seus clientes, consolidando o seu papel como propulsor das políticas públicas voltadas para a transformação digital do Brasil.

As prioridades para o próximo ano são mais desafiadoras e primam pela qualidade, transversalidade, satisfação do cliente, inovação e eficiência empresarial para ampliação dos negócios. A meta é ampliar a carteira de clientes no mercado público e no mercado privado doméstico e internacional.

No contexto do portfólio de negócios e potencialização da carteira de clientes, o Serpro investirá na inovação, na melhor experiência dos usuários, intensificará o programa Serpro Ventures e as iniciativas para se tornar um hub de negócios digitais, além de buscar novos negócios e clientes fora do Orçamento Geral da União – OGU e investirá na fidelização.

Outras perspectivas para 2022 estão voltadas ao fortalecimento da marca e o compromisso com a sustentabilidade econômico-financeira. Aos desafios de permanecer líder em transformação digital e em privacidade e proteção de dados serão acrescentados novos para se tornar líder em soluções de biometria e identificação digital no Brasil. Aumentar o

número de identidades digitais e de brasileiros com dados biométricos no Serpro, alinhado às soluções digitais mais inclusivas disponibilizadas pela Empresa, isso não só facilitará ainda mais a vida de todos, como ampliará a quantidade de soluções sustentáveis com enorme impacto positivo no meio ambiente e nas pessoas.

No contexto do compromisso com a sustentabilidade, o ano de 2022 não será diferente: a Empresa incorporou em sua estratégia as agendas econômico-financeira, ambiental, social e de governança. Os administradores definiram a estratégia ESG Serpro que prevê ações para incrementar ainda mais às suas atuais práticas sustentáveis e transparentes voltadas ao ambiente, à sociedade, aos clientes, aos seus empregados e à sua governança. O compromisso é devolver muito mais para o Brasil do que lhe é absorvido.

Este será o Serpro em 2022! Uma Empresa ainda mais eficiente e sustentável, financeiramente saudável, mais transparente, mais inclusiva, mais inovadora e com maior entrega de valor à sociedade. Mesmo num cenário de grandes incertezas, as metas foram traçadas para manter a sua consistência de governança e gestão, continuar crescendo, fortalecer a sua saúde financeira, sua força de trabalho e soluções de segurança, para alavancar cada vez mais a transformação do Serpro em uma Empresa de inteligência aplicada em plataformas e soluções digitais.



10

Apêndice

- ▶ Lista de siglas
- ▶ Expediente
- ▶ Downloads



Lista de siglas

- A3P - Agenda Ambiental da Administração Pública
- ABC - Custeio Baseado em Atividades
- ACT - Acordo Coletivo de Trabalho
- Aneel - Agência Nacional de Energia Elétrica
- ANP - Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
- ANPD – Autoridade Nacional de Proteção de Dados
- ATPV-e – Autorização de Transferência de Propriedade do Veículo em meio digital
- AWS - Amazon Web Services
- BAM - Business Activity Monitoring
- BPM - Business Process Management
- BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento
- CA – Conselho de Administração do Serpro
- CBios - Créditos de Descarbonização
- CDI - Certificado de Dispensa de Incorporação e o Certificado de Reserva
- CDT - Carteira Digital de Trânsito
- CES - Comissão de Ética do Serpro
- CGPAR - Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União
- CRG – Corregedoria-Geral da União
- CGU - Controladoria-Geral da União
- CHT - Certificado de Habilitação Técnica
- CNH - Carteira Nacional de Habilitação
- COAUD - Comitê de Auditoria do Serpro
- COGRC - Comitês Táticos de Gestão de Riscos e Controles Internos
- COGRS - Comitê Estratégico de Governança, Riscos, Controles e Segurança da Informação
- CONFEA - Conselho Federal de Engenharia e Agronomia
- CPE - Comitê de Pessoas, Elegibilidade, Sucessão e Remuneração
- CRLV - Certificado de Registro e Licenciamento de Veículo
- CSC - Centro de Serviço Compartilhado
- CSP - Custo dos Serviços Prestados
- CVM - Comissão de Valores Mobiliários
- DDI - Due Diligence de Integridade
- DNI - Documento Nacional de Identificação
- DPO - Data Protection Officer
- E-Digital - Estratégia Brasileira para a Transformação Digital
- EGD - Estratégia de Governo Digital
- Enap - Escola Nacional de Administração Pública
- eSocial - Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas
- GDC - Guia de Desenvolvimento Confiável
- GEE - Gases de efeito estufa
- Hisaq - Sistema Histórico de Aquisições
- IA - Inteligência Artificial
- IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
- IBRACEM - Instituto Brasileiro de Certificação e Monitoramento
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
- ICN - Identificação Civil Nacional
- IG-Sest - Indicador de Governança da Sest
- IGG-TCU - Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública do TCU
- IIRC - International Integrated Reporting Council
- Incra - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
- IRPF - Imposto Renda Pessoa Física
- ISBSG - International Software Benchmarking Standards Group
- ISE-B3 - Índice de Sustentabilidade da B3
- LAI - Lei de Acesso à Informação



- LGPD - Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais
- MCNS - Modelo Corporativo de Negócio do Serpro
- MDM - Master Data Management
- ME - Ministério da Economia
- Minfra - Ministério da Infraestrutura
- MMA - Ministério do Meio Ambiente
- MMFDH - Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos
- MMOuP - Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública
- NCG - Necessidade de Capital de Giro
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
- OGU - Orçamento Geral da União
- OGU - Ouvidoria-Geral da União
- ONU - Organização das Nações Unidas
- PAI - Propostas de Aquisição de Imóveis
- PACCS - Plano de Avaliação e Classificação de Cargos e Salários
- PCINT - Programa Corporativo de Integridade do Serpro
- PCGD - Política Corporativa de Governança de Dados
- PDG - Programa de Dispendios Globais
- PDTI - Plano Diretor de TI
- PDV - Programa de Demissão Voluntária
- PECLD - Perda Estimada em Créditos de Liquidação Duvidosa
- PETI - Plano Estratégico de TI
- PGCS - Plano de Gestão de Carreiras do Serpro
- PGFN - Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional
- PGT - Plataforma de Governança Territorial
- PIB - Produto Interno Bruto
- PL - Patrimônio Líquido
- PPLR - Programa de Participação nos Lucros e Resultados
- PNCP - Portal Nacional de Contratações Públicas

- PNSI - Política Nacional de Segurança da Informação
- PNSIC - Política Nacional de Segurança das Infraestruturas Críticas
- PPA - Plano Plurianual
- PPA - Preparação para o Amanhã
- PPPD - Política Serpro de Privacidade e Proteção de Dados
- PSE - Pessoal Serviço Externo
- RAI - Relatório dos Auditores Independentes
- RARH 2 - Regimento Interno de Recursos Humanos
- RENAVE - Registro Nacional de Veículos em Estoque
- RFB - Receita Federal do Brasil
- RPA - Robot Process Automation
- RSPPD - Rede Serpro de Privacidade e Proteção de Dados
- RVA - Remuneração Variável Anual
- SCI - Sistema Consular Integrado
- Secex - Secretaria de Comércio Exterior
- Senatran - Secretaria Nacional de Trânsito
- Serpro - Serviço Federal de Processamento de Dados
- Sest - Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais
- SGD - Secretaria de Governo Digital
- SGPI - Sistema de Gestão de Privacidade e da Informação
- Siafi - Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
- SIC - Sistema de Informações de Custos do Governo Federal
- SNPTA - Secretaria Nacional de Portos e Transportes Aquaviários
- SOC - Security Operation Center
- SPU - Secretaria de Coordenação e Governança do Patrimônio da União
- SSW - Serpro Security Week
- STN - Secretaria do Tesouro Nacional
- TSE - Tribunal Superior Eleitoral
- TCU - Tribunal de Contas da União



Expediente

Endereço do Serpro Sede

SGAN Quadra 601 Módulo "V"

Brasília/Distrito Federal

CEP: 70836-900

CNPJ: 33.683.111/0001-07

Fax: (61) 2021-8531

Coordenação

Escritório de Governança e Estratégia Corporativas

Departamento de Governança Corporativa

Divisão de Gestão da Governança Corporativa

Edição

Divisão de Gestão da Governança Corporativa

Auditoria Interna

Ouvidoria

Presidência

Assessoramento Executivo

Diretoria de Relacionamento com Clientes

Diretoria de Operações

Diretoria de Desenvolvimento

Diretoria Jurídica e de Governança e Gestão

Diretoria de Administração

Diretoria de Desenvolvimento Humano

Projeto gráfico e Diagramação

Departamento de Marketing



Downloads

Relatório de Gestão **2020**

 **DOWNLOAD**

Relatório de Gestão **2019**

 **DOWNLOAD**

